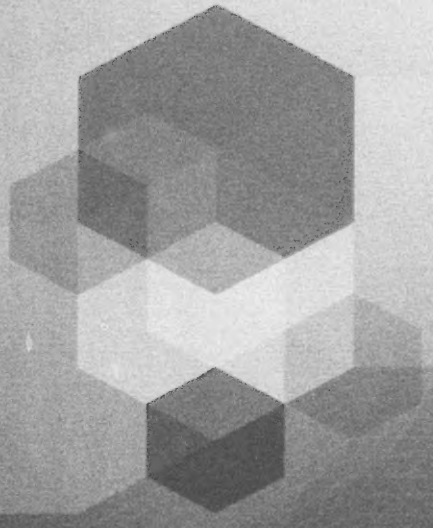
AU SERVICE DE LA CROISSANCE DES EXPORTATIONS CANADIENNES

Corporation commerciale canadienne
Sommaire du Plan d'entreprise
2015–16 à 2019–20



BUDGET DE FONCTIONNEMENT
BUDGET D'INVESTISSEMENT
PLAN D'EMPRUNT

Canada

L'AGENCE DE PASSATION DE CONTRATS ET D'APPROVISIONNEMENTS INTERNATIONAUX **DU CANADA**

MANDAT

Contribuer à l'expansion du commerce extérieur du Canada en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers et les acheteurs étrangers, à se procurer des biens et des services au Canada.

50, rue O'Connor, 11e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Tél. : 1-613-996-0034 Téléc. : 1-613-995-2121
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191
www.ccc.ca

CCC
Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

Corporation commerciale canadienne et le logo de la Corporation commerciale canadienne constituent des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. Copyright © 2015 Corporation commerciale canadienne. Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 3

Section I: Aperçu de la CCC 6

Section II: Contexte opérationnel de la CCC 11

Section III: Stratégie d'entreprise 19

Section IV: Plan financier de la CCC 29

4.1 Budget de fonctionnement, budget d'investissement et plan d'emprunt 29

4.2 Budget de fonctionnement pour 2015–16 29

4.3 Budget d'investissement pour la période allant de 2015–16 à 2019–20 30

4.4 Plan d'emprunt pour la période allant de 2015–16 à 2019–20 31

4.5 Objectifs financiers 31

4.6 Principales hypothèses de planification quinquennale 34

4.7 Prévisions pour 2014–15 40

4.8 États financiers 41

Annex I: Glossaire 46

Le Plan d'entreprise 2015–16 à 2019–20 et ses hypothèses fondamentales ont été élaborés au cours de l'automne 2014, dans un contexte marqué par l'incertitude économique mondiale qui pourrait transformer le paysage économique et, dans certains cas, avoir des répercussions sur les hypothèses sur lesquels il se fonde.

Le sommaire du Plan d'entreprise exclut les informations commercialement sensibles contenues dans le Plan d'entreprise 2015–16 à 2019–20.

Dans l'optique d'accroître les exportations canadiennes, la CCC continuera, dans le présent plan d'entreprise, d'axer sa stratégie sur les objectifs qui suivent :

LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT AU CHAPITRE DU COMMERCE

Conformément à la notion de *diplomatie économique* définie dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux, les efforts de développement des affaires de la CCC sur les marchés ciblés reposeront une démarche pangouvernementale et ils viseront à faciliter les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement en mettant à profit les contributions d'autres acteurs du gouvernement du Canada.

ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES AU MOYEN D'UNE PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

La CCC établira une présence sur le terrain dans des marchés d'Amérique latine et du Moyen-Orient pour permettre l'établissement et l'entretien de relations avec les acheteurs de gouvernements étrangers, dans le but d'accroître les ventes à l'exportation des entreprises canadiennes.

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

La CCC intensifiera ses liens avec les PME dans le but d'améliorer l'accès de ces dernières aux marchés publics étrangers grâce à la passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

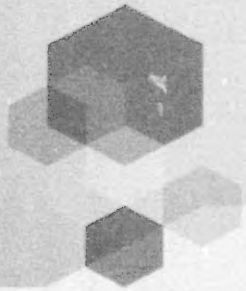
LIMITATION DES COÛTS

Continuer à investir prudemment dans la création de débouchés pour les exportateurs canadiens tout en respectant l'esprit des mesures de limitation des coûts du gouvernement du Canada exposées dans les derniers budgets.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La CCC s'engage à exercer ses activités de façon responsable sur les plans environnemental, social et éthique, et à respecter les engagements internationaux du Canada, tout en accomplissant son mandat d'intérêt public, dans les limites des ressources disponibles.

SOMMAIRE



Fondée en 1946, la Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État fédérale ayant pour principal mandat de faciliter le commerce international pour le compte de l'industrie canadienne, tout particulièrement auprès des gouvernements de pays étrangers.

Les échanges commerciaux internationaux facilités par la Corporation contribuent à la création et au maintien d'emplois ainsi qu'à la viabilité économique du Canada. Si elle a le mandat d'appuyer tous les secteurs de l'industrie, la Corporation axe principalement ses efforts sur les secteurs de la défense, de la sécurité et des infrastructures. Une étude de 2012 de KPMG sur l'impact économique de l'industrie de la défense et la sécurité au Canada a souligné que chaque million de dollars en recettes de cette industrie crée ou permet de conserver 8,68 emplois dans l'économie canadienne. De même, le modèle d'impact économique utilisé par KPMG dans cette analyse permet de lier environ 20 % de tous les emplois dans l'industrie de la défense et la sécurité au Canada à des contrats passés par l'intermédiaire de la CCC[1].

La CCC s'est donnée pour mission, il y a quatre ans, d'aider les entreprises canadiennes à exporter sur les marchés autres que les États-Unis. Aujourd'hui, la Corporation profite de l'élan formidable créé par la signature en 2014 du plus important contrat d'exportation de produits manufacturés de toute l'histoire du Canada. Grâce au présent plan d'entreprise, la CCC tirera parti de cet élan et fournira aux exportateurs canadiens une aide stratégique en vue d'accroître leurs ventes sur de nombreux marchés à l'étranger. La CCC jouera un rôle clé dans l'accomplissement par le gouvernement du Canada de ses engagements aux termes du Plan d'action sur les marchés mondiaux (PAMM) et du volet sur les exportations de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD) du Canada. La Corporation participe activement à une démarche pangouvernementale visant à faciliter le commerce international, et elle a signé des contrats d'une valeur supérieure à 700 millions de dollars au cours de la première moitié de 2014–15, grâce à des activités de sensibilisation ciblées auprès des exportateurs canadiens vers des marchés cibles d'Amérique latine, du Moyen-Orient et d'Asie, ce qui représente 20 % de plus que ce qui avait été prévu pour la mi-année dans les prévisions du Plan d'entreprise 2014–15 à 2018–19.

Le modèle d'affaires de la CCC est unique au monde. La CCC offre principalement des services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, afin de permettre aux acheteurs des gouvernements étrangers de se procurer des biens et des services qui peuvent être exportés du Canada. Elle conclut en retour des contrats avec des exportateurs canadiens afin de se conformer aux modalités prévues dans les contrats conclus avec les gouvernements étrangers. Par cette approche, la CCC procure aux acheteurs des gouvernements étrangers la garantie que les modalités des contrats seront respectées et, par conséquent, réduit leurs risques et les incite à acheter davantage du Canada.

Le modèle d'affaires de la CCC atténue par ailleurs aussi les risques pour les exportateurs canadiens, compte tenu de la capacité de l'organisation de mettre à profit son rôle d'organisation du gouvernement du Canada

[1] KPMG, "Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada," mai 2012. L'analyse a permis de relever 109 000 emplois dans l'industrie de la défense et la sécurité canadienne, et l'on prévoit que la valeur des contrats signés par la CCC dans le secteur d'activité DSM en 2014–15 sera de 2,45 milliards de dollars. Consulté en janvier 2015 à l'adresse : https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/IE/KPMG.html

pour suivre l'évolution des processus et résoudre tout problème éventuel relatif au respect des modalités des contrats. Le soutien de la CCC permet de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts de l'expansion des affaires; de conclure des contrats assortis de modalités avantageuses pour les exportateurs canadiens, particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME); de promouvoir l'adoption de pratiques éthiques et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à l'échelle mondiale, auprès des entreprises canadiennes qui cherchent à accroître leurs ventes à l'étranger.

La CCC offre ses services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement dans deux secteurs d'activité principaux, soit les ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales (DSM), qui comprend l'administration de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis, et les ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales (ACI).

La CCC est régie activement par un Conseil d'administration diversifié composé de membres provenant de partout au Canada et qui possèdent une expérience variée dans les secteurs privé et public. Ce conseil, par l'intermédiaire de son président, travaille en étroite collaboration avec le ministre du Commerce international pour définir l'orientation stratégique de la Corporation.

CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE LA CCC

La CCC a cerné trois grands facteurs de son contexte opérationnel qui influent sur les hypothèses de planification associées à ses secteurs d'activité : 1) la conjoncture économique mondiale; 2) les dépenses mondiales liées à la défense et à la sécurité; 3) les répercussions dans le monde de l'évolution démographique, de l'urbanisation accrue et des changements climatiques.

À l'échelle mondiale, les économies avancées ainsi que les économies émergentes et en développement commencent à montrer des signes de croissance, bien que les prévisions de croissance des affaires internationales en 2015, faites au début de 2014 par d'éminents économistes du monde entier, aient dû être considérablement revues à la baisse (de 5,3 % à 4 %) à l'automne 2014. Parmi les économies avancées, l'on s'attend à ce que les États-Unis connaissent la plus forte croissance en 2015, soit une augmentation de 3,1 % de leur produit intérieur brut (PIB)[2].

De plus, malgré des compressions budgétaires, les États-Unis demeureront le pays qui consacre le plus de ressources au secteur de la défense à l'échelle mondiale, ce qui est très prometteur pour les exportateurs canadiens qui vendent au département de la Défense (DoD) des États-Unis aux termes de l'APPD et pour ceux qui cherchent à percer dans de nouveaux marchés étrangers par l'entremise de la CCC, compte tenu des relations solides établies au fil de nombreuses années par la Corporation dans le marché américain. Les dépenses militaires prévues de certains pays alliés au Moyen-Orient, qui représentent d'importants marchés pour la CCC et le gouvernement du Canada, devraient également demeurer relativement élevées.

La croissance économique prévue dans les marchés émergents et en développement pourrait modifier l'ordre des priorités au chapitre des dépenses d'investissement dans l'infrastructure. En effet, en période de croissance, la mauvaise qualité des infrastructures devient vite un facteur limitant. Par exemple, les pannes d'électricité, un approvisionnement en eau insuffisant et le mauvais état des routes peuvent nuire à la qualité de vie et compromettre les activités des entreprises.[3] Le développement des infrastructures est également influencé par la tendance mondiale à l'urbanisation, ainsi que par la croissance démographique dans les pays émergents et en développement. Par ailleurs, le vieillissement de la population dans les pays en développement obligera certains de ces pays à revoir leurs stratégies nationales en matière de santé, ce qui pourrait créer des occasions d'affaires pour les entreprises canadiennes possédant de l'expertise dans ce domaine. Ces tendances mondiales, et d'autres tendances concernant les infrastructures, offriront des occasions d'accroître les ventes dans le secteur ACI de la CCC au cours de la période visée par le plan d'entreprise quinquennal.

Sur le plan de la sécurité, l'instabilité continue de régner à l'échelle mondiale. Des tensions géopolitiques et sociales persistent dans de nombreuses régions du monde. On prévoit que ces tensions dans certaines régions géographiques du monde encourageront des pays à moderniser, à réparer et à remettre à neuf leur équipement de défense et de sécurité et à investir dans les technologies automatisées de défense et de cybersécurité. Il s'agit là d'une occasion d'exporter des capacités et des solutions canadiennes vers les pays alliés et les pays d'optique commune.

[2] FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014
[3] FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

La stratégie d'entreprise de la Corporation pour la période visée par le plan d'entreprise visera à accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers. Cette stratégie est alignée sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux (PAMM) du gouvernement du Canada et sur le volet sur les exportations de sa SAMD. Ainsi, la CCC continuera d'appuyer le programme général du gouvernement concernant le commerce, la compétitivité et la création d'emplois, tout en examinant de nouvelles façons d'accroître son efficacité opérationnelle et de limiter ses coûts.

La stratégie d'entreprise repose sur trois objectifs thématiques :

- **Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration** – La CCC mettra l'accent sur l'établissement et l'entretien de relations clés au pays et à l'étranger pour créer un climat propice aux ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement. Elle intensifiera sa présence dans les marchés étrangers et renforcera ses relations avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, soit Exportation et développement Canada (EDC) et le Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD). Les efforts déployés par la CCC, à l'aide d'un meilleur dialogue avec ces partenaires et avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada, pour promouvoir l'adoption d'une démarche pangouvernementale dans le but de stimuler les exportations canadiennes permettront d'améliorer le rendement au chapitre du développement du commerce. Dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, la CCC accordera également une grande importance à l'exercice de leadership pour que les acteurs de l'ensemble du gouvernement joignent leurs efforts à l'appui de la conclusion d'ententes commerciales internationales clés, et elle mettra l'accent sur la multiplication de ses liens avec les PME.
- **Alignement sur les orientations et les priorités commerciales du gouvernement du Canada** – La CCC continuera d'aligner ses activités de développement des affaires sur les marchés prioritaires cernés dans le PAMM. Elle prévoit aussi accroître son rôle dans la mise en œuvre du volet sur les exportations de la SAMD, qui vise à appuyer la viabilité et la croissance à long terme de l'industrie de la défense et la sécurité. La CCC continuera d'investir prudemment dans le développement des affaires à l'appui des exportateurs canadiens, tout en respectant l'esprit des initiatives de limitation des dépenses du gouvernement du Canada énoncées dans le budget de 2014. Elle misera également sur sa démarche pangouvernementale, en mettant à profit la participation d'acteurs du gouvernement du Canada importants, notamment du SDC et du ministère de la Défense nationale (MDN), et en pratiquant ainsi la *diplomatie économique*.
- **Responsabilité organisationnelle et sociale exemplaire** – La CCC entend respecter des normes élevées en matière d'éthique dans toutes ses relations d'affaires au pays et à l'étranger. Elle redoublera d'efforts pour lutter contre la corruption et pour détecter rapidement tout problème d'ordre éthique potentiel dans le processus de développement commercial, afin de protéger la réputation du gouvernement du Canada. La CCC s'engage à exercer ses activités de façon responsable sur les plans environnemental, social et éthique, et à respecter les engagements internationaux du Canada, en accomplissant son mandat d'intérêt public, dans les limites des ressources disponibles.

Le personnel, les processus et les systèmes demeurent les moteurs grâce auxquels la CCC peut mener à bien sa stratégie d'entreprise. La CCC entend demeurer un employeur de choix, et elle continuera d'investir stratégiquement dans ses effectifs et son milieu de travail au cours de la période de planification, pour s'assurer d'avoir à sa disposition les compétences spécialisées et uniques nécessaires à la croissance des exportations canadiennes.

PLAN FINANCIER

La capacité de la CCC à accroître les exportations canadiennes repose sur une saine gestion financière. Le plan financier pour 2015–16 à 2019–20 décrit la démarche de l'organisation pour assurer sa viabilité financière dans le contexte de la diminution de ses crédits parlementaires au cours de la période de planification et de l'engagement pris en matière d'efficacité par rapport au coût. Le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan d'emprunt de la CCC, ainsi que les états financiers pro forma, les objectifs financiers et les principales hypothèses sous-jacentes à la planification quinquennale de la Corporation sont tous inclus dans la section 4.

SECTION

APERÇU DE LA CCC

L'AGENCE DE PASSATION DE CONTRATS D'EXPORTATION DU CANADA

Fondée en 1946, la Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État fédérale ayant pour principal mandat de faciliter le commerce international pour le compte de l'industrie canadienne, tout particulièrement avec les gouvernements de pays étrangers. Les secteurs d'activité de la Corporation sont structurés de façon à appuyer les entreprises canadiennes qui cherchent à décrocher des contrats dans des industries et des secteurs divers.

En 1956, la CCC a été chargée d'administrer, pour le compte du gouvernement du Canada, l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis. Le département de la défense des États-Unis (DoD) exige que les exportations canadiennes de matériel militaire dont la valeur dépasse 150 000 dollars américains fassent l'objet d'un contrat avec la CCC. Depuis 1960, un accord semblable est en place pour la fourniture de biens et de services de sources canadiennes à l'Agence spatiale américaine (NASA). La NASA effectue environ 90 % de ses achats auprès de fournisseurs canadiens par l'intermédiaire de la CCC.

LES SERVICES DE LA CCC : PASSATION DE CONTRATS DE GOUVERNEMENT À GOUVERNEMENT

La CCC offre avant tout des services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, afin de permettre aux acheteurs des gouvernements étrangers de se procurer des biens et des services qui peuvent être exportés du Canada. Elle conclut en retour des contrats avec des exportateurs canadiens afin de se conformer aux modalités prévues dans les contrats conclus avec les gouvernements étrangers. Par cette approche, la CCC procure aux acheteurs des gouvernements étrangers la garantie que les modalités des contrats seront respectées et, par conséquent, réduit leurs risques et les incite à acheter davantage du Canada.

Le modèle d'affaires de la CCC atténue par ailleurs aussi les risques pour les exportateurs canadiens, compte tenu de la capacité de l'organisation de mettre à profit son rôle d'organisation du gouvernement du Canada pour suivre l'évolution des processus et résoudre tout problème éventuel relatif au respect des modalités contractuelles. Le soutien de la CCC permet de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts de l'expansion des affaires; de conclure des contrats assortis de modalités avantageuses pour les exportateurs canadiens, particulièrement les PME; de promouvoir l'adoption de pratiques éthiques et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à l'échelle mondiale, auprès des entreprises canadiennes qui cherchent à accroître leurs ventes à l'étranger.

La CCC remplit son mandat principalement conformément aux deux secteurs d'activité suivants : les ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales (DSM) et les ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales (ACI). En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée, au nom de ce dernier, à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs des gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et intensifier la présence commerciale du Canada dans les nouveaux marchés et les marchés prioritaires. En

outre, la présence de la Corporation dans les pays étrangers permet de sensibiliser les clients à la crédibilité et aux capacités des exportateurs canadiens.

Ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales

Le modèle d'affaires de la CCC est axé sur la fourniture d'un appui aux entreprises canadiennes pour leur permettre d'être compétitives à l'échelle mondiale et de réaliser des ventes dans le secteur de la défense et la sécurité. Le secteur DSM comporte deux volets interdépendants :

- **Ventes au DoD et à la NASA dans le cadre de l'APPD** – Comme le Canada vend des produits au DoD et à la NASA aux termes de l'APPD, les entreprises canadiennes profitent d'un accès privilégié à ce marché à la faveur des dispositions des politiques et des règlements américains intégrés dans cet accord canado-américain et d'autres règlements américains connexes. Les exportateurs canadiens peuvent également tirer parti du programme de ventes militaires à l'étranger (VME) des États-Unis, dans le cadre de l'APPD, puisque cet accord leur permet de vendre leurs produits au DoD qui les intègre à son stock pour les réexporter ensuite vers des pays tiers. La CCC reçoit habituellement des crédits parlementaires pour gérer le programme gouvernemental stratégique lié à l'APPD. Pour les entreprises canadiennes, le DoD est souvent un tremplin qui leur permet de rehausser leur compétitivité et de décrocher d'autres contrats de vente à l'échelle mondiale.

  Dans le cadre de l'APPD, la CCC agit à titre de maître d'œuvre pour la plupart des contrats avec le DoD et la NASA dont la valeur dépasse le seuil de 150 000 dollars américains. Elle évalue les capacités techniques, administratives et financières des fournisseurs et, dans les cas de recours à un fournisseur exclusif, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) offre une évaluation du prix juste et raisonnable au nom du gouvernement du Canada. Au moment de l'acceptation d'une offre ou de l'attribution d'un contrat, la CCC signe le contrat directement avec le DoD ou la NASA, témoignant ainsi de l'appui sans réserve du gouvernement du Canada. La surveillance active des contrats exercée par la CCC garantit au gouvernement des États-Unis le respect de toutes les modalités des contrats. De plus, pour les activités relatives à l'APPD, la Corporation paye généralement ses exportateurs canadiens dans les 30 jours suivant la réception d'une facture et des documents justificatifs connexes. Dans les cas de retards de recouvrement, et lorsque le client lié par l'APPD n'a pas encore reçu de paiement, la CCC peut effectuer ce paiement en puisant dans ses propres ressources en attendant le paiement du DoD. Cette politique de la CCC cadre avec l'orientation générale du gouvernement du Canada et permet de veiller à ce que les exportateurs canadiens, et notamment les nombreuses PME qui effectuent des ventes aux termes de l'APPD, évitent d'avoir à subir une grande fluctuation de leurs flux de trésorerie et puissent maintenir leurs activités.

- **Ventes sur les marchés mondiaux** – La CCC a lancé ce volet en 2009 pour répondre à la demande croissante des exportateurs canadiens désireux d'étendre leur marché au-delà du DoD. Ce volet, qui appuie les exportateurs canadiens des secteurs de la défense et de la sécurité dans les marchés autres que celui des États-Unis, et leurs activités auprès des gouvernements de pays alliés et d'optique commune, se fonde sur l'expérience de la Corporation acquise dans le cadre de la vente au DoD et du programme de VME

des États-Unis. La CCC garantit le respect des modalités des contrats et atténue ainsi les risques associés au rendement pour l'acheteur. Elle offre en outre des solutions personnalisées répondant aux besoins en matière d'acquisition de l'acheteur du gouvernement étranger plus rapidement et souvent à moindre coût que si ces solutions avaient été acquises directement auprès de l'exportateur canadien par l'intermédiaire d'autres organisations ou programmes d'approvisionnement, comme le programme de VME des États-Unis.

Ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales

La CCC contribue également à atténuer les risques pour les exportateurs canadiens et les acheteurs des gouvernements étrangers dans les secteurs autres que la défense et la sécurité. La passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC permet à l'industrie canadienne d'accéder directement aux marchés publics étrangers. La marque du gouvernement du Canada aide à garantir que les exportateurs approuvés par la CCC sont crédibles et compétitifs, et que leurs pratiques sont conformes à l'éthique, ce qui contribue à la réalisation de ventes qui n'auraient pas été possibles autrement. Les contrats de la CCC conclus de gouvernement à gouvernement contribuent à accroître la compétitivité des exportateurs canadiens à l'échelle internationale en :

- garantissant le respect des conditions des contrats;
- permettant la négociation d'une solution entièrement personnalisée;
- garantissant la surveillance et la gestion du contrat, pendant toute sa durée, par le gouvernement du Canada.

Le secteur ACI de la CCC a participé à des projets clés partout dans le monde dans les secteurs des infrastructures, de la construction, du génie, de l'énergie, de la santé, de l'éducation et des technologies de l'information.

Approvisionnement pour le compte d'autres ministères et services partagés

Comme troisième activité (complémentaire), la CCC fournit des services au MAECD à l'appui de ses programmes d'aide internationale. À cet égard, la Corporation agit en qualité d'agent d'approvisionnement pour le compte du Ministère pour se procurer des produits et des services destinés à d'autres pays. La CCC agit également en tant que premier intervenant au nom du gouvernement du Canada dans le cadre d'interventions en cas d'urgence ou d'initiatives de reconstruction. Par exemple, elle collabore étroitement avec la Division de la sécurité et de la protection civile du MAECD afin de veiller à ce que le plus grand nombre possible d'entreprises canadiennes participent aux interventions en cas d'urgence ou aux efforts de reconstruction du Canada à la suite de catastrophes naturelles à l'étranger.

La CCC gère également un réseau de 10 bureaux de représentation commerciale du Canada en Chine. Au regard de la croissance fulgurante des villes secondaires de la Chine, en 2009, le gouvernement du Canada a demandé l'appui de la CCC pour aider le MAECD à établir et à gérer six bureaux commerciaux canadiens à Shenzhen, Chengdu, Wuhan, Qingdao, Nanjing et Shenyang. En 2014, quatre bureaux ont été ajoutés à ce réseau, soit à Xi'an, Xiamen, Hangzhou et Tianjin.

Enfin, la CCC a également conclu avec PPP Canada Inc. une entente de services partagés qui permet aux deux organisations de faire des économies d'échelle dans le cadre de la prestation de services. L'entente en question comprend la prestation de services communs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information (TI) et de questions juridiques, entre autres.

GOUVERNANCE DE LA CORPORATION

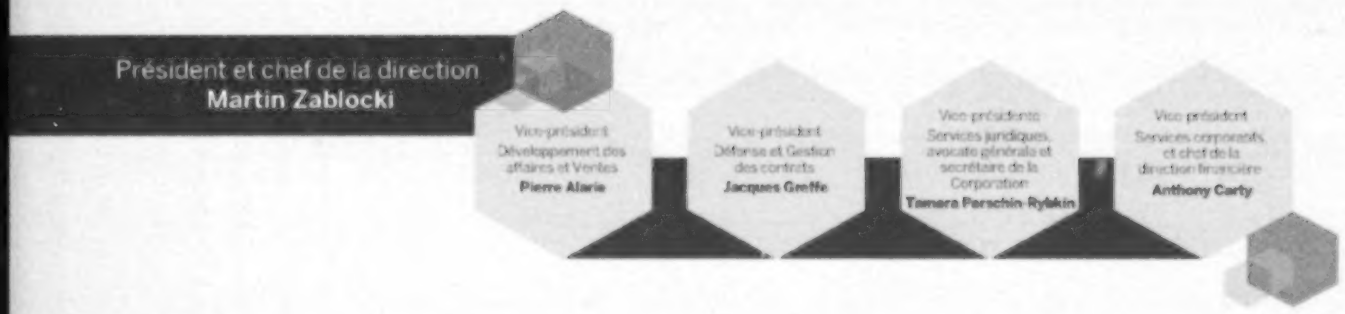
La CCC est une société d'État mère aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et elle se rapporte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international. Son financement vient de deux sources distinctes : les crédits alloués par le Parlement et les frais associés à sa prestation de services. L'exercice 2015–16 marquera la deuxième année d'un plan triennal de réduction des crédits parlementaire à zéro pour la fin de 2016–17, après quoi les frais de service perçus deviendront la seule source importante de financement de la CCC.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* régit la Corporation, définit son rôle et la structure de gouvernance de son Conseil d'administration. Cette loi octroie également à la CCC un éventail de pouvoirs, dont celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire.

Outre la loi qui l'a créée, la Corporation est assujettie aux lois fédérales suivantes :

- *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*
- *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (LCAPE)*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)*

De plus, la CCC est assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, à la *Loi sur l'accès à l'information*, à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, à



la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à la *Loi sur les langues officielles* et à tout nouveau règlement, texte de loi ou politique visant les sociétés d'État énumérées dans l'annexe III de la partie I de la LGFP.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et de la partie X de la LGFP, le Conseil d'administration a la responsabilité de l'intendance de la Corporation. Il est responsable des activités courantes de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. À cette fin, il conseille l'équipe de direction de la Corporation et établit l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, conformément aux directives annuelles du ministre du Commerce international, soit l'Énoncé des priorités et des responsabilités.

Le Conseil d'administration se compose du président du Conseil, du président et chef de la direction de la Corporation et d'un maximum de neuf administrateurs (minimum de cinq). Le président du Conseil et le président et chef de la direction de la Corporation sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs du Conseil sont nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de quatre ans, tandis que le président du Conseil et le président et chef de la direction de la Corporation sont nommés pour un mandat d'une durée déterminée par le gouverneur en conseil. Le ministre du Commerce international nomme des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien et le gouvernement fédéral, en s'efforçant de trouver un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique, géographique et hommes-femmes.

Le Conseil d'administration de la CCC remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire des comités suivants : Comité des opérations; Comité de gouvernance et des ressources humaines; Comité de vérification. Les questions présentées au Conseil sont étudiées par les comités selon leur domaine respectif. Pour de plus amples renseignements sur le Conseil d'administration de la CCC et sur son rôle, veuillez consulter le site *http://www.ccc.ca/fr-ca*.

COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION

Le président est le chef de la direction de la CCC, et il lui incombe d'orienter et de gérer les activités de la Corporation. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le Comité de la haute direction, composé du président et de quatre vice-présidents, fixe les priorités organisationnelles afin que la CCC puisse atteindre ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat. Lié par le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires de la CCC, le Comité de la haute direction répond aux normes les plus élevées relatives aux activités professionnelles. Les salaires de tous les membres de la haute direction, sauf celui du chef de la direction, suivent les échelles salariales du personnel de direction de la fonction publique du Canada pour les postes classifiés des niveaux EX-1 à EX-5. Les politiques de rémunération du personnel de direction sont approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du chef de la direction est régie par le Programme de gestion du rendement pour les personnes nommées par le gouverneur en conseil et est approuvée par celui-ci à la suite d'une recommandation du Conseil d'administration.

La Corporation compte trois unités opérationnelles et une unité fonctionnelle. Les trois unités opérationnelles sont : Développement des affaires et Ventes, Défense et Gestion des contrats et Services juridiques. Ces unités opérationnelles permettent à la Corporation d'aider de façon proactive les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes et d'améliorer la prestation de ses services fondamentaux de gestion de contrats. L'unité fonctionnelle des services corporatifs de la Corporation a pour mandat de veiller à ce que les activités menées soient conformes à la stratégie de la CCC et à ce que les ressources, les systèmes et le cadre de gestion du risque de la Corporation permettent de répondre aux besoins opérationnels

et stratégiques liés à ces activités. Chaque unité est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.

COMITÉ DU RISQUE ET DES OCCASIONS D'AFFAIRES

Ce comité a été établi en tant que comité consultatif auprès du chef de la direction de la Corporation pour étudier, au moyen d'un vaste processus de consultation, les enjeux qui ont des répercussions sur la gestion et l'orientation générales de la Corporation. Il analyse les enjeux sur les plans stratégique, opérationnel et transactionnel, en tenant compte des catégories de risques définies dans le cadre de gestion du risque d'entreprise de la CCC. Il assume les responsabilités et les rôles suivants :

- promouvoir un juste équilibre entre la gestion du risque et la recherche d'occasions d'affaires dans les limites de la tolérance au risque de la CCC, principalement par l'examen et l'évaluation de projets à différentes étapes;
- formuler des recommandations concernant des projets, y compris concernant les frais de service, et veiller à ce que les ressources s'harmonisent avec les stratégies approuvées;
- évaluer et garantir l'harmonisation des objectifs ministériels avec le cadre de gestion du risque d'entreprise de la CCC;
- formuler des recommandations sur les communications externes.

COMITÉ DE CONFORMITÉ EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ

Ce comité a été mis sur pied pour résoudre les problèmes liés à l'éthique et à l'intégrité qui pourraient avoir une incidence sur les relations d'affaires que la CCC entretient avec les exportateurs canadiens. Le comité est composé de membres de la direction du Comité du risque et des occasions d'affaires, des unités Services juridiques, Développement des affaires et Ventes et Stratégies et Services corporatifs de la Corporation. Le mandat de surveillance du comité est étroitement lié à celui du Comité du risque et des occasions d'affaires. Ses rôles et ses responsabilités sont les suivants :

- promouvoir des normes éthiques élevées et veiller à leur adoption dans toutes les relations d'affaires de la Corporation;
- veiller à l'harmonisation du cadre de diligence raisonnable de la Corporation avec les efforts internationaux de lutte contre la corruption des représentants des gouvernements étrangers;
- examiner les profils des exportateurs canadiens des points de vue de l'éthique et de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, et présenter des recommandations au Comité du risque et des occasions d'affaires.

RESSOURCES HUMAINES

La CCC a son siège à Ottawa, en Ontario, et compte environ 140 employés à temps plein. Bien que la CCC soit régulièrement à la recherche de professionnels qualifiés spécialistes des contrats et de l'approvisionnement pour la prestation de ses services uniques, l'attrition normale et le roulement négligeable du personnel lui ont permis de conserver un effectif relativement stable au cours des deux dernières années. Les données sur les effectifs pour la période de planification sont présentées dans le tableau ci-dessous et sont liées aux exigences opérationnelles qui découlent de la croissance prévue des activités.

La plupart des employés de la CCC sont représentés par un syndicat, soit l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) (groupe CCC). L'IPFPC est le seul syndicat comprenant des membres provenant de la CCC. Les effectifs de la Corporation sont composés de 104 employés syndiqués (73 %) et de 32 employés exemptés et cadres de direction (27 %). Les effectifs de la Corporation reflètent le caractère multiculturel de la société canadienne et possèdent un éventail de connaissances, de compétences et de capacités langagières qui permettent à la CCC de gérer efficacement des contrats avec des acheteurs de gouvernements étrangers de nombreuses régions du monde.

EFFECTIF DE LA CCC

Nombre réel 2013–14	Prévision 2014–15	Prévision 2015–16	Prévision 2016–17	Prévision 2017–18	Prévision 2018–19	Prévision 2019–20
142	136	138	138	140	140	140

*Nombre d'employés à temps plein.

SECTION

CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE LA CCC

La CCC analyse systématiquement le contexte dans lequel elle exerce ses activités, portant une attention particulière à la conjoncture dans son ensemble, mais aussi aux circonstances particulières qui pourraient avoir des répercussions sur ses marchés cibles et ses secteurs d'intérêt. La présente section décrit le contexte mondial général dans lequel la CCC s'attend à mener ses activités. Elle est fondée sur différentes sources : des études de marché courantes, des analyses de renseignements commerciaux effectuées par la CCC même, une surveillance continue des médias, des avis d'experts de la CCC et d'EDC, le SDC du MAECD et les exportateurs canadiens sur le terrain.

ÉLÉMENTS DÉTERMINANT LE CONTEXTE DE LA CCC

Pour la période de planification allant de 2015–16 à 2019–20, la CCC a cerné trois grands éléments liés à son contexte opérationnel qui peuvent influencer ses secteurs d'activité. Pour cerner ces éléments, la CCC a procédé à une analyse de l'environnement géopolitique, de ses marchés prioritaires et ses secteurs activité, des priorités gouvernementales en matière de commerce international énoncées dans des mécanismes comme le PAMM et la SAMD du gouvernement du Canada. En outre, le présent Plan tient compte de l'accent renouvelé mis par le gouvernement du Canada sur la RSE et la conduite responsable des affaires dans toutes ses activités.

La CCC a examiné les grandes tendances économiques mondiales et établi divers scénarios prospectifs pour chacun de ses secteurs d'activité, a évalué la probabilité de concrétisation des scénarios et les répercussions connexes, et ce, dans le but de mettre en place de mécanismes pour atténuer les risques et tirer profit des débouchés.

Les trois principaux éléments déterminants du contexte opérationnel de la CCC sont les suivants[4] :

- Le contexte économique mondial.
- Les dépenses mondiales liées à la défense et à la sécurité
- Les répercussions dans le monde de l'évolution du profil démographique, de l'accroissement de l'urbanisation et des changements climatiques.

Contexte économique mondial

Les principales organisations économiques et institutions financières (p. ex. le Fonds monétaire international, l'Organisation mondiale du commerce, la Banque

[4] Il convient de noter que bien que les facteurs ci-dessus soient considérés comme susceptibles d'avoir d'importantes répercussions sur les activités de la CCC au cours de la période visée par la planification, on pourrait dire que l'élément prépondérant de la réussite de la CCC dans un marché donné semble être l'ouverture de l'acheteur du gouvernement étranger à sa proposition de valeur. En effet, pour que l'approche commerciale de la CCC soit fructueuse, il est essentiel que l'acheteur du gouvernement étranger soit disposé à déroger politiquement la décision d'opter pour un marché prescrit (à fournisseur unique) comme option à un appel d'offres ouvert. Cela exige une combinaison 1) d'autorisations légales prévues dans les lois sur l'approvisionnement national du pays, et 2) de volonté politique. Sans une ouverture à la proposition de valeur de la Corporation, le modèle d'affaires de gouvernement à gouvernement de cette dernière suscite peu d'intérêt.

mondiale et EDC) s'entendent pour dire que la récession mondiale de 2008 est pratiquement terminée et que la reprise est amorcée. Bien que l'on observe des signes de croissance dans de nombreuses économies, à la fois des économies industrialisées et des économies émergentes, certaines faiblesses subsistent. En effet, la reprise se fait à un rythme plus lent que prévu, et ce rythme varie d'un pays à l'autre[5]. En septembre 2014, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a revu à la baisse ses prévisions pour le commerce international en 2015, en prévoyant une croissance de 4 % pour l'année en question, et non plus de 5,3 % comme elle l'avait indiqué en avril 2014[6].

Les institutions internationales ont revu considérablement leurs prévisions de croissance du PIB, après la croissance décevante affichée au premier semestre de 2014[7]. La révision à la baisse fait suite à la croissance du PIB plus faible que prévu et à la demande d'importation timide observées pendant la première moitié de 2014, en particulier dans les régions exportatrices de ressources naturelles, comme l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. Au-delà de ces révisions à la baisse, il est fort probable que les prévisions de l'OMC soient revues à la baisse également, étant donné que la croissance mondiale demeure inégale, et que les tensions et les risques géopolitiques restent élevés[8]. La CCC s'inquiète notamment de ces prévisions modifiées, en particulier celles de l'OMC. Cette dernière, qui avait prévu, pour le reste de 2014, une faible croissance du commerce en Amérique centrale, en Amérique du Sud, en Afrique et au Moyen-Orient, prévoit maintenant un recul. La CCC compte des marchés prioritaires dans l'ensemble de ces régions. Les prévisions de croissance visant ces régions sont optimistes pour 2015, toutefois, les répercussions des conflits civils et politiques qui sévissent actuellement dans les pays du Moyen-Orient, conjuguées à la chute des prix du pétrole qui a marqué l'été de 2014 et aux conséquences économiques potentielles d'une crise hors contrôle associée à l'Ebola, pourraient toutes compromettre le rendement du Canada au chapitre du commerce.

D'après le FMI, l'économie des États-Unis devrait progresser de 3,1 % en 2015, ce qui est bien supérieur à la croissance de 0,6 % prévue pour le Canada. Ces prévisions contrastent beaucoup avec les prévisions de croissance pour 2014 relativement semblables pour les États-Unis et le Canada, à savoir 2,2 % et 2,3 %) respectivement, et témoignent des attentes mondiales concernant la consolidation de l'économie américaine.

En juillet 2014, les pays du BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) ont annoncé la formation d'une Nouvelle banque de développement (NBD) fondée par les pays membres et axée sur des projets d'infrastructure et de développement durable, en particulier en Afrique. La banque a été créée avec un capital initial de 50 milliards de dollars américains, et les parties se sont engagées à porter cette somme à 100 milliards de dollars américains. En outre, depuis 2000, la Chine a négocié une série de transactions structurées sur des ressources avec plusieurs nations africaines. Ces transactions bénéficient de faibles taux d'intérêt et d'un solide appui du gouvernement de la Chine, dont l'objectif stratégique est d'assurer l'accès futur à des ressources qui permettront d'assurer la continuité de l'expansion économique rapide de ce pays[9]. En 2014, on dénombrait près de 2 000 entreprises chinoises œuvrant en Afrique dans la construction d'infrastructures et, par le fait même, en stimulant la croissance économique renouvelée de ce continent.

Dans les pays marqués par un manque d'infrastructures, 2014 s'est avérée une année propice à la réalisation d'investissements généraux grandement nécessaires dans des projets d'infrastructure. En effet, les coûts d'emprunt sont restés bas, la demande est demeurée timide dans les économies industrialisées, et des goulots d'étranglement liés aux infrastructures persistent dans de nombreux pays émergents et en développement[10]. Les projets financés par des emprunts pourraient générer d'importantes retombées sans augmenter pour autant le ratio de la dette au PIB, à condition que les besoins soient clairement identifiés, puis comblés grâce à des investissements efficaces. Autrement dit, les investissements dans les infrastructures publiques pourraient s'autofinancer s'ils sont effectués correctement[11].

Dans le monde entier, un accent accru continue d'être mis sur la RSE et sur l'application de normes en matière d'éthique commerciale par la communauté internationale. En février 2013, le gouvernement du Canada a modifié la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (LCAPE) afin de combattre le recours à la corruption par les entreprises canadiennes qui mènent des activités commerciales à l'échelle internationale. En mai 2014, 14 pays, dont le Canada, ont ratifié la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

5 FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014
6 Organisation mondiale du commerce, communiqué, 26 septembre 2014
7 Roberto Azevêdo, président, Organisation mondiale du commerce, 23 septembre 2014.
8 OMC, communiqué, 26 septembre 2014.
9 Global Trends, "The New Colonization of Africa, BRIC-style." *http://www.globaltrends.com/component/content/article/56/121-the-new-colonization-of-africa-bric-style*
10 FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014
11 FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014

Pour 2015, la lutte contre la subornation et la corruption demeurera au cœur des priorités de la plupart des pays développés. Par conséquent d'importants efforts seront consacrés à des enquêtes et à des poursuites visant les intervenants qui commettent des actes de corruption en vue de décrocher des contrats. À l'échelle mondiale, on a observé une augmentation notable au cours des dernières années du nombre d'entreprises prestigieuses et de hauts dirigeants ayant fait l'objet d'accusations et de condamnations relatives à des infractions liées à la corruption. Au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, la lutte contre la subornation et la corruption ne cesse de gagner en importance, comparativement à d'autres priorités ayant trait au commerce international.

Répercussions pour la CCC :

i. Défis:

- Comme la CCC se tourne vers des marchés de la sécurité et de la défense non traditionnels, elle devra mettre davantage l'accent sur les pratiques commerciales responsables et conformes à l'éthique. Pour se conformer à cette réalité, la CCC dispose d'un cadre de RSE qui, appuyé sur son processus de vérification préalable renforcé, lui permet de cerner les problèmes d'éthique potentiels assez tôt dans le processus de qualification des exportateurs. Grâce à cette démarche, la CCC s'assure de respecter les normes d'intégrité les plus élevées dans toutes ses initiatives.
- Une variation continue des prix du pétrole dans les nations exportatrices d'Amérique latine et du Moyen-Orient, dont certaines sont des marchés de la CCC, pourrait ralentir les investissements dans les infrastructures et, du même coup, prolonger les cycles de développement des projets d'infrastructure. Ce contexte peut justifier la réalisation d'un examen du secteur ACI de manière à veiller à ce qu'il demeure en mesure de répondre aux besoins en constante évolution à l'étranger.
- La création de la NBD par les pays du BRICS pourrait rendre difficile pour la CCC de continuer à faciliter l'accès à des sources de financement concurrentielles pour la réalisation de projets d'envergure en Afrique. La CCC collaborera étroitement avec EDC en vue de déterminer le meilleur moyen d'harmoniser les efforts pour soutenir les exportateurs canadiens sur les marchés africains.
- L'assistance à des conditions de faveur que la Chine accorde à de nombreux pays africains en vue de l'aménagement d'infrastructures empêche souvent d'offrir une solution canadienne de qualité supérieure, qui est habituellement plus dispendieuse.
- La mesure dans laquelle les pays émergents et en développement harmonisent leurs efforts en matière de lutte contre la corruption avec ceux de la communauté internationale pourrait compromettre la capacité des exportateurs canadiens qui adoptent des pratiques conformes à l'éthique de décrocher des contrats dans le cadre de marchés publics étrangers. On s'attend à ce que le soutien offert par la CCC aux exportateurs canadiens qui adoptent des pratiques conformes à l'éthique et qui souhaitent obtenir des contrats dans ces marchés leur permettra de conclure des transactions qui seraient autrement hors de portée sans le soutien en question.

ii. Possibilités :

- Les prévisions de consolidation de la croissance pour le principal partenaire commercial du Canada, associées aux tensions géopolitiques actuelles dans d'autres régions de la planète, pourraient avoir des retombées positives sur les relations commerciales canado-américaines dans le domaine de la défense. La CCC pourrait tirer profit de cette situation grâce à son rôle de responsable, au nom du Canada, de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis.
- Les tensions géopolitiques persistantes dans certaines régions pourraient encourager certains pays à moderniser, à réparer et à remettre à neuf du matériel de défense et de sécurité, ainsi qu'à investir dans des technologies liées à la défense automatisée et la cybersécurité. Cette situation représente une occasion d'exporter les capacités et les solutions canadiennes à des nations alliées et d'optique commune.
- Dans un contexte où les coûts d'emprunt demeurent bas, les pays émergents et en développement devraient continuer à prioriser les investissements dans les projets d'infrastructure. La CCC pourrait connaître une augmentation du nombre d'exportateurs canadiens de produits et services liés au secteur de l'infrastructure qui souhaiteront tirer profit de son mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement pour obtenir des contrats sur ces marchés.
- La CCC examinera comment les concessions et les partenariats publics-privés (PPP) dans le cadre de projets d'immobilisation pourraient profiter aux exportateurs canadiens. Pour ce faire, elle collaborera avec des ministères clés afin d'évaluer la

pertinence d'élargir son mandat afin de pouvoir participer davantage à des projets de type PPP, qui comprennent des volets de construction et de concession après la mise en service. À l'heure actuelle, la participation de la CCC aux projets d'immobilisation se limite aux étapes de la construction et de la mise en service.

- Le Canada et la CCC ont un avantage concurrentiel important, car les pays souhaitant acheter des biens et des services chercheront des propositions de valeur plus complètes qui tiendront compte notamment du transfert des technologies, de la création d'emplois locaux et de la durabilité de l'environnement, tout en reposant sur une offre de produits et de services de grande qualité. Les services que la CCC fournit et l'accent accru qu'elle met sur des pratiques commerciales responsables et respectueuses de l'éthique contribueront à renforcer la réputation et la crédibilité des exportateurs canadiens cherchant à percer dans les marchés émergents.

- La CCC continuera à investir dans le développement des affaires et étudiera la faisabilité d'ouvrir de nouveaux bureaux à l'étranger dans des marchés cibles prioritaires. Une présence sur le terrain lui permettra d'entretenir des relations plus étroites avec les acheteurs des gouvernements étrangers et d'investir le temps voulu pour repérer des débouchés, poursuivre la réalisation de projets et obtenir des contrats avec les exportateurs canadiens. Ces bureaux à l'étranger sont particulièrement pertinents dans les endroits où la culture accorde une grande importance aux rencontres en personne et à l'établissement préalable de solides relations. En outre, ils sont essentiels pour permette à la CCC d'aider les PME dont les représentants ne peuvent se déplacer à l'étranger de manière fréquente, comme c'est souvent nécessaire pour tisser des relations, établir des liens de confiance et décrocher des contrats.

- Grâce à son cadre de RSE, la CCC est en mesure de prendre en compte les exigences de plus en plus rigoureuses à l'échelle mondiale concernant la lutte contre la corruption. Qui plus est, grâce à son processus de vérification préalable renforcé, la CCC peut cerner les problèmes d'éthique potentiels assez tôt dans le processus de qualification des exportateurs, s'assurant ainsi de respecter des normes d'intégrité élevées dans toutes ses initiatives.

Dépenses mondiales liées à la défense et à la sécurité

En 2013, les dépenses mondiales liées à la défense se sont élevées à 1,7 billion de dollars – près de 2,4 % du PIB mondial – ce qui représente une diminution de 1,9 % en termes réels par rapport à 2012[12]. L'Arabie saoudite (qui est passée au 4e rang; elle était au 7e en 2012) et les Émirats arabes unis (demeurés au 15e rang) figurent parmi les 15 pays au chapitre des dépenses liées à la défense en 2013. Cette même année, les États-Unis, le Royaume-Uni et le Canada ont enregistré également des réductions dans leurs dépenses liées à la défense, mais les États-Unis sont demeurés en tête du classement, leurs dépenses s'étant élevées à plus de 450 milliards de dollars[13]. Toujours en 2013, les dépenses liées à la défense en Amérique latine ont progressé de plus de 2 %, et au Mexique, de plus de 5 %. Notons que ce sont des marchés où la CCC et les exportateurs canadiens ont connu beaucoup de succès en 2013–14 et 2014–15. Les dépenses militaires ont augmenté également au Moyen-Orient en 2013, de 4 %, une augmentation qui s'explique par les agitations sociales permanentes et le retrait de la communauté internationale de l'Afghanistan.

On prévoit que la plupart des pays avancés réduiront de façon stratégique leurs budgets de défense et chercheront à limiter leurs interventions et à partager le fardeau d'opérations militaires par la participation à des alliances, la prévention des conflits et la sous-traitance des fonctions liées à la sécurité. En revanche, on s'attend à ce que les marchés émergents décident de renforcer leurs capacités en matière de défense et de sécurité.

Les dépenses militaires aux États-Unis ont reculé en raison des contraintes budgétaires, de la réduction progressive des opérations en Iraq et en Afghanistan, et de changements aux priorités nationales. En 2013, ces dépenses ont baissé de 52 milliards de dollars pour s'établir à 619 milliards de dollars, ce qui représente près de 3,8 % du PIB[14]. En plus de la réduction de leurs dépenses militaires, les États-Unis pourraient adopter une nouvelle forme de diplomatie qui leur permettrait de jouer un rôle de chef de file sans avoir à participer directement à des missions militaires. En outre, la dynamique politique aux États-Unis évolue sans cesse et l'on s'attend à ce que les républicains contrôlent davantage le processus politique pendant la seconde moitié du mandat du président Obama, qui se termine en 2016. La façon dont cette dynamique affectera les budgets de défense et de sécurité aux États-Unis

[12] SIPRI Fact Sheet – avril 2014
[13] SIPRI Fact Sheet – avril 2014
[14] Dinah Walker, "Trends in Military Spending", Council on Foreign Relations, *http://www.cfr.org/defence-budget/trends-us-military-spending/p28855*, 14 juillet 2014.

pourrait avoir des répercussions pour les exportateurs canadiens qui vendent au DoD et pour l'inventaire du programme de VME de ce dernier avec la CCC.

La montée du terrorisme international, en particulier de l'islamisme radical, est considérée comme une menace à la sécurité mondiale. L'ascension du groupe terroriste État islamique en Iraq et au Levant (EIIL) en 2014 a été la source de préoccupations grandissantes dans le monde entier et, à cet égard, la communauté internationale s'est penchée sur la création de coalitions efficaces pour lutter contre le terrorisme. Or, dans les pays où il y a eu une augmentation considérable des dépenses militaires depuis 2004, l'un des facteurs sous-jacents à cette augmentation est la participation de ces pays à un conflit armé important ou à d'autres formes de violence[15].

Le crime organisé s'est restructuré lui aussi. En effet, compte tenu de la création de réseaux internationaux pour soutenir les opérations internationales associées au trafic de stupéfiants, au trafic d'armes à feu illicites, au blanchiment d'argent et aux prises d'otages, la capacité des réseaux terroristes transnationaux à nuire continue d'augmenter. À mesure que les systèmes financiers et commerciaux mondiaux deviennent de plus en plus interreliés et tributaires de la technologie, la cybercriminalité, le cyberespionnage et d'autres cyberactivités malveillantes sont maintenant considérés comme de graves menaces à la sécurité.

La concurrence dans le marché de la défense augmente de façon constante dans le monde entier. En outre, plusieurs pays, dont le Canada et le Royaume-Uni, ont mis en place des outils politiques stratégiques pour renforcer leurs industries nationales de la défense et de la sécurité. La Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du Canada et le Partenariat pour la croissance du secteur de la défense (Defence Growth Partnership) du Royaume-Uni en sont des exemples. Ces outils reconnaissent l'importance cruciale de l'infrastructure industrielle nationale de défense et cherchent à exploiter et à soutenir le développement des technologies et des compétences, ainsi qu'à maximiser l'innovation et la collaboration grâce à la promotion d'investissements ciblés dans l'industrie de la sécurité et de la défense au profit de l'économie. S'appuyant sur le bilan favorable du gouvernement au chapitre de la conclusion d'accords de libre-échange, d'accords sur la promotion et la protection des investissements étrangers (APIE) et d'accords de coopération en matière de défense avec des marchés d'exportations stratégiques, ces outils politiques renforcent, eux aussi, la valeur que des organisations gouvernementales, comme la CCC, ajoutent aux relations commerciales bilatérales. Soutenu par ces accords-cadres, le positionnement efficace de la CCC dans plusieurs pays cibles s'est traduit par une augmentation du nombre d'exportateurs canadiens à la recherche d'informations sur la façon de tirer profit de son mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement. Certains pays, comme l'Australie et la Corée du Sud, se sont même tournés vers le Canada et la CCC afin de créer leur propre mécanisme de soutien à la passation de marchés afin d'aider leurs entreprises qui cherchent à étendre leurs activités sur les marchés internationaux.

Répercussions pour la CCC :

i. Défis :

- Les compressions budgétaires du DoD influeront à coup sûr sur les activités de la CCC liées à l'APPD, mais celle-ci continuera à déployer tous les efforts nécessaires pour assurer et mettre pleinement à profit l'avantage concurrentiel du Canada dans ce marché établi. Pour ce faire, la CCC cherchera à consolider les relations étroites qu'elle entretient déjà avec le DoD et la NASA afin de pouvoir offrir davantage de débouchés aux exportateurs canadiens dans ce marché stratégique.
- Le marché mondial de la défense et de la sécurité demeurera très compétitif, et marqué par des changements dans les approches d'approvisionnement alors que les décisions de remplacer ou de moderniser l'équipement seront soupesées et surveillées de près. Cet état de choses augmente l'importance de faire des investissements judicieux dans le développement des affaires afin de continuer à promouvoir la proposition de valeur unique de la CCC auprès des gouvernements étrangers.

ii. Possibilités :

- Les relations que la CCC a tissées avec le DoD, les commandements responsables des achats des États-Unis et des intervenants clés du Pentagone ont gagné en importance dans un contexte marqué par la réduction des dépenses militaires et le besoin constant de conserver le positionnement au sein du vaste marché du DoD.
- Les activités de représentation des intérêts des exportateurs canadiens que la CCC mène en collaboration avec le MAECD, le MDN et l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) dans le cadre de la mise en œuvre permanente de l'APPD continueront à

[15] SIPRI Fact Sheet – avril 2014

souligner l'importance de ce marché ainsi que la nécessité pour les deux pays de maintenir une infrastructure de défense intégrée en Amérique du Nord.

- Le soutien continu que la CCC offre aux exportateurs canadiens, en particulier aux PME, dans le cadre de l'APPD, aide ceux-ci à renforcer leur position concurrentielle sur d'autres grands marchés de la sécurité et de la défense à l'échelle mondiale.
- La nécessité de moderniser, de réparer et de remettre à neuf l'équipement et d'investir dans de nouvelles technologies, en particulier celles liées à la cybersécurité et à la collecte électronique de renseignements, favorisera vraisemblablement l'entrée sur le marché de nouveaux exportateurs canadiens, qui pourraient bénéficier grandement des connaissances de la CCC et de sa capacité à accéder aux marchés publics étrangers.
- Alors que des pays autres que les États-Unis réévaluent leur industrie de la défense, les mesures protectionnistes et l'accent mis sur le contenu local exigeront de la CCC qu'elle collabore de près avec ses partenaires chargés de la politique commerciale afin de maintenir l'accès des entreprises canadiennes aux chaînes d'approvisionnement et aux marchés publics. La CCC continuera à travailler avec le SDC et le MDN afin de cerner des occasions liées aux marchés publics étrangers qui pourraient bénéficier d'une solution canadienne ou pour lesquelles une préférence pour les capacités ou l'expertise canadiennes aurait été exprimée.
- La CCC continuera à conclure avec les acheteurs des gouvernements étrangers des protocoles d'entente (PE) visant l'acquisition de produits et de services liés à la sécurité et à la défense, et cherchera à mettre en œuvre ces accords-cadres dans les pays ciblés par le PAMM. Lorsque le Canada conclut des accords-cadres bilatéraux généraux, comme des ALE, des APIE ou des accords de coopération en matière de défense, avec d'autres pays, il devient plus facile pour la CCC de négocier des PE portant sur la collaboration commerciale stratégique de gouvernement à gouvernement.
- Les technologies à créneau (c.-à-d. les « ordinateurs vestimentaires » intégrés dans l'uniforme des soldats pour, entre autres, mesurer le niveau de stress; les dispositifs qui captent l'énergie solaire et éliminent ainsi la nécessité de porter de lourds sacs à dos pour batterie afin d'alimenter les appareils) continueront à faire l'objet d'une demande importante, en particulier dans le contexte où les pays s'attaquent de plus en plus aux activités illicites et au terrorisme. Toutefois, les entreprises qui produisent ces technologies sont souvent de petite envergure et ne cadrent probablement pas avec la définition d'une entreprise traditionnelle « prête à l'exportation ». La proposition de valeur de la CCC sera de plus en plus attrayante pour ce segment de l'industrie. Par conséquent, elle devra examiner son cadre de gestion des risques et son processus de vérification préalable afin de pouvoir servir un plus grand nombre de PME qui vendent directement aux gouvernements étrangers.
- La CCC continuera à mettre de l'avant une démarche pangouvernementale de manière à assurer une présence canadienne ciblée dans les grandes foires et expositions internationales consacrées à la défense et à la sécurité. La participation de la CCC à ces événements aide les exportateurs canadiens à obtenir l'accès aux décideurs des gouvernements étrangers.
- En plus des précieuses contributions d'autres intervenants du gouvernement du Canada, comme le MAECD et le MDN, la participation et le soutien de la CCC à la SAMD du Canada permettront d'assurer un alignement stratégique soutenu de cet important levier stratégique sur les besoins des exportateurs canadiens des secteurs de la défense et de la sécurité, relativement à leurs activités internationales.
- La cyberprotection est un créneau relativement nouveau dans le secteur d'activités Défense et Sécurité mondiales de la CCC. Cette dernière mènera des activités de promotion auprès des organisations et des associations de l'industrie de la cyberprotection afin de leur faire connaître sa proposition de valeur et d'examiner les possibilités d'exportation selon la formule de gouvernement à gouvernement.

Caractéristiques démographiques, urbanisation et changements climatiques

La population mondiale continuera à croître, et devrait frôler les 9 milliards de personnes dès 2045. Le vieillissement de la population freinera la croissance économique dans de nombreux pays, particulièrement dans les pays développés de l'OCDE. La croissance de la population âgée exercera des pressions accrues sur les systèmes de services sociaux et de soins de santé. Le vieillissement de la population créera des besoins pour des services offerts à l'échelle des divers domaines liés aux soins de santé : l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de soins de santé; les traitements et les soins aux patients; le matériel et la formation nécessaires pour répondre aux besoins en matière de santé des populations vieillissantes à l'échelle mondiale. L'expérience du Canada en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de cybersanté est toujours considérée comme une pratique exemplaire dans le monde entier, notamment par les pays du Moyen-Orient. Des pays comme l'Arabie saoudite et le Koweït envoient de nombreux doctorants chaque année au Canada pour qu'ils y poursuivent des études avancées en médecine. Pendant leurs années d'études, ces étudiants acquièrent une connaissance approfondie du système canadien de soins de santé et, à la fin de leurs études, ils retournent dans leur pays d'origine où ils s'efforcent de mettre en œuvre les pratiques exemplaires qu'ils ont apprises au Canada.

Les pays émergents connaîtront les augmentations de la population les plus importantes, et ceux présentant un excédent de main-d'œuvre continueront à afficher des taux élevés de chômage chez les jeunes (en particulier au Moyen-Orient et en Afrique). Les pays où la population est en croissance et principalement ceux qui sont aux prises avec une « explosion de jeunes » et qui n'ont pas d'économie établie ou viable pour soutenir ce segment de la population pourraient connaître des troubles politiques et des taux élevés de migration vers des pays souverains avoisinants.

Le processus d'urbanisation se poursuit dans le monde entier. D'ici 2030, on prévoit que 60 % de la population mondiale vivra dans des villes, une augmentation de 6 % par rapport aux 54 % qui vivaient dans des villes en juillet 2014[16]. Ce phénomène créera un terrain propice à l'expansion des « mégavilles », soit des villes de plus de 10 millions d'habitants.

D'ici 2023, le monde comptera 30 « mégavilles », dont la moitié dans des pays émergents. Ces nouvelles mégavilles nécessiteront d'importants investissements dans les infrastructures afin de pouvoir accueillir les nouveaux flux d'échanges et les réseaux de logistique (p. ex. les aéroports et les ports maritimes) et de répondre à l'augmentation de la demande liée à l'éducation, aux services de santé, à la sécurité et à l'emploi. L'Inde, par exemple, devrait investir plus de 20 milliards de dollars dans des infrastructures de traitement des eaux d'égout, d'irrigation et de recyclage au cours de la période visée par le présent Plan d'entreprise.

Les infrastructures publiques représentent un facteur de production essentiel dans une économie, aux côtés d'autres facteurs comme la main-d'œuvre et le capital privé (non lié aux infrastructures). La mauvaise qualité des infrastructures devient vite un facteur limitant : les pannes de courant, l'approvisionnement insuffisant en eau et les routes en mauvais état affectent négativement la qualité de vie des personnes et constituent d'obstacles de taille pour les entreprises[17]. De nombreux pays dans le monde envisagent d'investir dans des « villes intelligentes ». Une ville est considérée comme « intelligente » lorsque les investissements qui y sont effectués dans le capital humain et social, les moyens de transport traditionnels et les infrastructures modernes de communication favorisent le développement économique durable, une qualité de vie élevée et une gestion avisée des ressources naturelles au moyen d'une démarche participative et d'initiatives de mobilisation[18]. D'après Frost and Sullivan, une entreprise internationale de recherche et marketing, le potentiel de marché associé aux investissements dans les villes intelligentes s'élève à près de 1,5 billion de dollars d'ici 2020. Des débouchés connexes existeront dans les domaines de l'aménagement des infrastructures, de l'intégration de technologies, de l'énergie et des services de sécurité. L'efficience et l'efficacité des investissements publics dans les infrastructures détermineront la mesure dans laquelle ces infrastructures permettront de générer l'ensemble des retombées attendues.

La croissance démographique et les changements climatiques rendront plus pressants les besoins en ressources hydriques et alimentaires. D'après les prévisions, la demande mondiale d'énergie devrait croître de 50 % d'ici 2030, surtout dans les économies émergentes. Parmi les effets des changements climatiques, notons la multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes et l'élévation du niveau de la mer, qui rendraient difficile, voire impossible,

[16] United Nations (UN), World Urbanization Prospects, 2014
[17] FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014
[18] Journal of Urban Technology, 18 (2): 65-82

la pratique de méthodes traditionnelles d'agriculture, de chasse et de pêche. Il se pourrait qu'il soit difficile alors de concilier la nécessité de trouver des solutions durables avec celle de trouver des ressources pour stimuler l'économie et nourrir les populations. On s'attend à ce qu'il devienne plus crucial pour le gouvernement et les entreprises en général de miser sur les partenariats stratégiques pour assurer l'accès à des ressources naturelles à l'échelle nationale et internationale.

Répercussions pour la CCC :

i. Défis :

- Les économies émergentes cherchent à améliorer leurs processus liés aux investissements publics, par exemple en améliorant l'évaluation, la sélection et l'exécution des projets et en effectuant des analyses coûts-avantages rigoureuses, tous des facteurs essentiels à la réussite des Partenariats public-privé (PPP). Dans cette optique, la CCC examinera comment les concessions et les PPP dans les projets d'immobilisation pourraient profiter aux exportateurs canadiens. Pour ce faire, elle procédera à une évaluation axée sur les risques qui étudiera notamment les approbations qu'il faudra obtenir du gouvernement pour établir éventuellement ce nouveau secteur d'activité, étant donné que sa participation dans les projets d'immobilisation se limite actuellement aux étapes de la construction et de la mise en service.

ii. Possibilités :

- Les besoins en matière de soins de santé dans les pays dont la population est vieillissante, conjugués avec les besoins de technologies durables efficaces dans les économies émergentes, offrent à la CCC une excellente occasion de mettre à profit les entreprises canadiennes qui excellent dans ces domaines.
- Le Canada et la CCC ont un avantage concurrentiel important, car les pays souhaitant acheter des biens et des services chercheront des propositions de valeur complètes qui tiendront compte notamment du transfert des technologies, de la création d'emplois locaux et de la durabilité de l'environnement, tout en reposant sur une offre de produits et de services de grande qualité. Les services transparents que la CCC fournit et l'accent qu'elle met sur des pratiques commerciales responsables et respectueuses de l'éthique contribueront à renforcer la réputation et la crédibilité des exportateurs canadiens cherchant à percer dans ces marchés émergents.

SECTION

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

La stratégie de la Corporation pour la période de planification restera axée sur l'amélioration de l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers et s'alignera sur le PAMM et sur le volet sur les exportations de la SAMD du gouvernement du Canada. La CCC continuera donc d'appuyer le programme global du gouvernement en matière de commerce, de compétitivité et de création d'emplois tout en cherchant de nouvelles façons d'accroitre son efficacité opérationnelle et de contenir ses coûts.

Accroître les exportations canadiennes

- Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration
- Alignement sur les orientations et les priorités commerciales du gouvernement du Canada
- Responsabilité sociale des entreprises exemplaire

Personnel, processus et systèmes

Résultats escomptés

- Nouvelles occasions d'affaires créées pour les exportateurs canadiens sur les marchés internationaux
- Collaboration renforcée entre le SDC, EDC et la CCC
- Présence accrue de la CCC sur les marchés étrangers
- Accès continu aux marchés du DoD des États-Unis pour les exportateurs canadiens par l'entremise de l'APPD
- Soutien accru aux PME qui vendent sur les marchés publics internationaux
- Approche pangouvernementale renforcée à l'égard du commerce international
- Accès accru pour les exportateurs canadiens aux projets d'approvisionnement publics à l'étranger
- Accroissement de la compétitivité internationale des exportateurs canadiens

PRIORITÉ STRATÉGIQUE

ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES

Guidée par les priorités commerciales du gouvernement canadien, la CCC exécutera des stratégies ciblées en matière de développement des affaires en adoptant une démarche pangouvernementale et en misant sur des relations étroites avec les exportateurs, les acheteurs et d'autres ministères afin d'accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers et de renforcer leur compétitivité sur ces marchés par la conclusion d'ententes de gouvernement à gouvernement.

L'unique priorité stratégique de la CCC, « Accroître les exportations canadiennes », repose sur trois objectifs thématiques qui regroupent des initiatives commerciales connexes visant l'adoption d'une approche plus ciblée en matière de planification stratégique, d'allocation des ressources et de mesure du rendement.

1. *Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration* – renforcer les relations avec les partenaires, les intervenants et les exportateurs canadiens, en mettant l'accent sur les marchés cibles, pour tirer parti des investissements en développement des affaires et accroître la transparence du soutien accordé au commerce international.
2. *Alignement sur les orientations et les priorités commerciales du gouvernement du Canada* – veiller à l'alignement des activités de la Corporation sur le PAMM du gouvernement, continuer à soutenir le volet sur les exportations de la SAMD du Canada et gérer la croissance en faisant des investissements prudents qui respectent l'esprit des mesures de limitation des coûts du gouvernement.
3. *Responsabilité sociale des entreprises exemplaire* – mettre l'accent sur la responsabilité de la CCC de maintenir et de protéger la réputation du Canada dans les activités commerciales.

La réussite de la CCC dans chacun des thèmes susmentionnés est rendue possible par sa recherche constante de l'excellence vis-à-vis de son personnel, de ses processus et de ses systèmes et par la promotion d'un environnement favorable à l'innovation et à la collaboration à l'interne et dans ses relations avec ses partenaires, les divers intervenants et les exportateurs canadiens. Cette recherche de l'excellence touche tous les secteurs d'activités de la CCC, y compris son importante capacité de gestion de contrats et le secteur des services corporatifs.

OBJECTIF THÉMATIQUE 1

DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES CIBLÉ ET FONDÉ SUR LA COLLABORATION

À titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du gouvernement du Canada, la CCC s'emploie à aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés internationaux. Elle veillera à tisser et à gérer des relations clés, tant au pays qu'à l'étranger, pour favoriser les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement. Dans la première année de la période de planification, la CCC lancera plusieurs initiatives commerciales en vue d'accroître les débouchés internationaux pour les exportateurs canadiens.

Établissement d'une présence de la CCC sur le terrain

La réussite sur les marchés internationaux hautement concurrentiels dépend largement de l'établissement et du maintien de relations de confiance avec les clients et les intervenants clés. Il est tout aussi important d'être à l'écoute des demandes des clients et d'être disponible pour échanger des idées, modifier des plans ou rencontrer les acheteurs, et pour cela, il est nécessaire de maintenir une présence sur le terrain. Pour la Corporation, cette nécessité est exacerbée par le fait qu'elle couvre un large éventail de marchés.

À titre de mesure de validation, la CCC investira dans l'établissement d'une présence dans deux marchés étrangers, probablement au Moyen-Orient et en Amérique latine, afin de démontrer la valeur d'une telle présence pour ce qui est d'accroître les débouchés pour les exportateurs canadiens dans les marchés publics étrangers. Parallèlement, et à la lumière des premiers résultats obtenus, la CCC continuera d'examiner et d'évaluer la pertinence d'étendre sa présence à d'autres régions ou pays.

Grâce à sa présence sur les marchés étrangers, la CCC entend stimuler les ventes d'exportateurs canadiens dans les régions ciblées par le PAMM du gouvernement du Canada et renforcer l'efficacité de son soutien au volet sur les exportations de la SAMD. La présence de la CCC sur les marchés étrangers sera notamment importante pour les PME prêtes à exporter qui vendent à des gouvernements étrangers. En effet, ces entreprises ne sont vraisemblablement pas en mesure d'assurer elles-mêmes une présence sur le terrain et d'optimiser leurs résultats sur ces marchés sans le concours de la CCC.

Utilisation plus efficace des renseignements sur les marchés

Au cours des deux dernières années, la CCC a considérablement renforcé ses relations avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, le SDC, EDC, ainsi que le réseau des attachés de défense des Forces canadiennes. Du point de vue des renseignements sur les marchés, la CCC continuera à mettre à profit ses relations au sein du portefeuille et à engager le dialogue avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada en temps opportun, pour s'assurer que ses décisions et ses stratégies de développement des affaires reposent sur des renseignements exacts et généralement reconnus sur les marchés, les occasions d'affaires et les domaines nécessitant un soutien accru.

Promotion d'une approche pangouvernementale du commerce international

Les activités de développement des affaires de la CCC dans les marchés cibles adopteront à tous égards une approche pangouvernementale pour faciliter les ventes d'exportateurs canadiens sur la base d'ententes de gouvernement à gouvernement, en mettant à profit les contributions importantes d'autres intervenants du gouvernement du Canada, dont les délégués commerciaux, les attachés militaires, EDC ainsi que certains intervenants stratégiques au besoin. Ces activités mettront en pratique la notion de *diplomatie économique* exposée dans le PAMM du gouvernement.

La CCC et le SDC poursuivront leur collaboration en vue d'élaborer des outils et des messages qui font la promotion de l'approche d'approvisionnement de gouvernement à gouvernement dans les marchés étrangers et des avantages qu'il y a à nouer de solides relations commerciales avec le Canada. Ces outils importants, et les autres activités concertées visant à répondre aux besoins des exportateurs canadiens dans les marchés étrangers, font partie intégrante du protocole d'entente (PE) signé en 2014–15 entre la CCC et le SDC.

Par ailleurs, la CCC collaborera étroitement avec EDC afin de cerner les domaines dans lesquels elles pourraient renforcer leur collaboration et intégrer leur prestation de services. Les deux sociétés d'État se retrouvent souvent à appuyer les mêmes clients dans certains dossiers et elles s'attendent à ce que ce scénario se répète plus fréquemment alors qu'elles aligneront davantage leurs activités sur le PAMM et la SAMD. La CCC explorera des façons d'officialiser l'échange d'information entre les deux organisations lorsqu'elles jouent des rôles complémentaires dans des dossiers particuliers et de tirer un meilleur parti de leurs activités respectives en matière d'analyse de marché et de RSE dans le but de fournir un ensemble de services homogène aux exportateurs canadiens.

Approche d'équipe pour la recherche d'occasions d'affaires internationales

L'approche pangouvernementale mise de l'avant par la CCC a joué un rôle décisif dans la signature au début de 2014 du plus important marché d'exportation dans le secteur manufacturier de l'histoire du Canada. La Corporation a donc décidé d'étendre cette pratique exemplaire afin d'axer les ressources de développement des affaires internationales du gouvernement du Canada sur le soutien efficace et intensif des possibilités de marché de la CCC à l'étranger. Cette approche maximisera les contributions des principaux intervenants du gouvernement du Canada au chapitre du commerce international, notamment le SDC, les attachés militaires canadiens et EDC, ainsi que certaines ressources administratives et politiques de haut niveau au besoin.

Petites et moyennes entreprises

La CCC a appuyé plus de 117 PME de toutes les régions du Canada en 2013–2014, lesquelles ont constitué 64 % de sa clientèle cette même année. La plupart de ces PME œuvrent dans le secteur de la défense et de la sécurité, et plus particulièrement de l'APPD aux États-Unis. Selon Industrie Canada, le Canada compte plus de 1,1 million de PME, et ces dernières sont responsables de la plus grande part des emplois créés dans l'économie canadienne. En outre, plus de 40 % des exportations du Canada en 2011 ont été le fait de PME, chiffre d'autant plus impressionnant si l'on considère qu'un très faible pourcentage de PME (environ 10 % en 2011) sont véritablement en mesure d'exporter (c'est-à-dire « prêtes à exporter ») et qu'elles sont encore moins nombreuses à pouvoir vendre directement à des gouvernements étrangers.

Outre le fait que l'optimisation du contenu canadien dans toutes les transactions de la CCC profitera à de nombreuses PME canadiennes, la Corporation entend resserrer ses liens avec ce secteur important de l'économie du pays. Grâce au leadership pangouvernemental dans les principaux salons professionnels internationaux dans le domaine de la défense, la CCC est en mesure de mettre les PME en contact avec des décideurs de gouvernements étrangers. Forte de sa connaissance des occasions d'affaires dans les marchés des pays cibles et de sa connaissance de l'industrie canadienne, la CCC aide les PME à accéder à des occasions d'affaires internationales, soit directement, soit indirectement dans le cadre de marchés de sous-traitance. En s'investissant davantage auprès d'importants groupements de PME, comme le Conseil consultatif sur les PME du ministère du Commerce international, la CCC sera en outre mieux informée des défis et des possibilités qui sont le lot des PME.

Maintenir l'accès aux contrats d'approvisionnement du département de la Défense (DoD) et de la National Aeronautics and Space Administration (NASA) des États-Unis

Grâce à son rôle de responsable de l'APPD entre le Canada et les États-Unis, la CCC permet aux exportateurs canadiens des secteurs de la défense et de la sécurité de concurrencer sur un pied d'égalité leurs homologues américains pour les marchés du DoD et de la NASA. Le travail de la CCC dans ce secteur permet aux États-Unis d'acquérir des biens et des services du Canada d'une manière efficace et équitable. La présence efficace de la CCC est donc avantageuse pour les États-Unis au regard de leurs besoins d'approvisionnement tout en étant essentielle au maintien de la présence des sociétés canadiennes sur ce marché important. Bon an, mal an, le travail de la CCC dans le secteur de l'APPD facilite l'exportation vers les États-Unis de matériel de défense et de sécurité d'une valeur oscillant entre 550 et 600 millions de dollars. Bien souvent, les entreprises canadiennes, dont bon nombre de PME, se servent de l'expérience acquise dans le cadre de l'APPD pour étendre leurs activités commerciales à d'autres marchés internationaux.

D'ici 2017–18, les crédits parlementaires que la CCC reçoit au titre de ce programme seront éliminés. Les activités de la Corporation liées à la défense dans les autres marchés devraient générer suffisamment de fonds pour lui permettre de poursuivre son travail essentiel dans le cadre de l'APPD. Compte tenu de l'importance stratégique que revêtent les relations militaires entre le Canada et les États-Unis et de l'importance de l'APPD comme plateforme permettant aux entreprises canadiennes de renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale, la CCC continuera dans un avenir prévisible à soutenir les relations commerciales en matière de défense et sécurité dans le cadre de l'Accord.

OBJECTIF THÉMATIQUE 2

ALIGNEMENT SUR LES ORIENTATIONS ET LES PRIORITÉS COMMERCIALES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

La CCC occupe une place de plus en plus importante dans l'ensemble des ressources de soutien offertes par le gouvernement aux exportateurs canadiens. La démarche de facilitation du commerce international de gouvernement à gouvernement de la Corporation incarne parfaitement l'approche pangouvernementale exposée dans le PAMM du gouvernement. La CCC reste déterminée à limiter ses coûts tout en investissant prudemment dans la croissance de ses activités, conformément aux mesures de limitation des dépenses annoncées par le gouvernement dans les derniers budgets. Dans la première année de la période de planification, la CCC alignera ses activités de plusieurs façons afin de respecter les priorités et les orientations du gouvernement en matière de commerce international.

Plan d'action sur les marchés mondiaux

Les marchés régionaux cibles de la CCC – le Moyen-Orient, l'Amérique latine et l'Asie du Sud-Est – regroupent de nombreux pays énoncés dans le PAMM du gouvernement lancé en novembre 2013. La CCC cherchera à renforcer son engagement auprès des délégués commerciaux et des attachés militaires dans les pays du PAMM de façon à établir de solides réseaux de relations et de renseignements sur les marchés à l'appui des exportations canadiennes.

Stratégie d'approvisionnement en matière de défense – Volet sur les exportations

Depuis de nombreuses années, la CCC soutient et facilite les exportations des secteurs de la défense et de la sécurité. Sa participation dans la planification et la mise en œuvre du volet sur les exportations de la SAMD est donc essentielle à la réussite de ce dernier. La CCC continuera à travailler avec les divers intervenants et ses partenaires pour soutenir le développement du volet sur les exportations de la SAMD, la stratégie du gouvernement visant à renforcer la compétitivité de l'industrie de la défense et de la sécurité du Canada. En collaboration avec Industrie Canada, le MDN, le MAECD ainsi que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la CCC appuiera l'évaluation du volet sur les exportations des propositions de valeur dans le cadre de la Politique sur les retombées industrielles et technologiques. Plus précisément, la CCC appuiera l'évaluation par le MAECD des avantages économiques pour le Canada en mettant en lumière le potentiel des soumissions sur les marchés étrangers.

Respect de l'esprit des initiatives de limitation des coûts du gouvernement

Le principal objectif de la CCC est d'accroître ses activités au service des exportateurs canadiens. Dans le contexte de la diminution des crédits parlementaires, qui seront éliminés complètement d'ici la troisième année de la période de planification, la CCC continue d'investir dans ses démarches de développement des affaires et sa capacité d'assurer sa viabilité financière à long terme grâce à ses activités génératrices de revenus. Elle s'engage à faire preuve de prudence dans ses investissements et à contrôler ses coûts discrétionnaires, conformément à l'esprit des initiatives de contrôle des coûts des sociétés d'État annoncées dans le budget de 2014 ainsi que des mesures contenues dans le discours du Trône de 2013.

OBJECTIF THÉMATIQUE 3

RESPONSABILITÉ ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE EXEMPLAIRE

Pour répondre aux attentes des Canadiens et des gouvernements étrangers à l'échelle internationale, la CCC entend respecter ses valeurs d'intégrité et d'honnêteté dans toutes ses relations d'affaires au pays et à l'étranger. Cet engagement assure des règles du jeu équitables pour aider les exportateurs canadiens à soutenir la concurrence sur les marchés internationaux difficiles. La Corporation évalue constamment son cadre de RSE et elle a renforcé ses politiques et ses lignes directrices dans ce domaine au cours des dernières années. Le processus de diligence requise de la CCC prévoit la pleine mise en œuvre d'une approche améliorée de lutte contre la subornation et la corruption en 2014–15.

Lutte contre la subornation et la corruption

En février 2013, le gouvernement du Canada a déposé des modifications à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (LCAPE) afin de dissuader et d'empêcher les sociétés canadiennes de corrompre des agents publics étrangers.

Au cours des deux dernières années, la CCC a formulé ses orientations stratégiques internes dans le *Code de conduite et de déontologie des affaires*, qui expose clairement et systématiquement les attentes pour tous les employés sur le plan de l'éthique. Elle a en outre amélioré son cadre de diligence requise en matière de lutte contre la subornation et la corruption. Ces améliorations, qui ont été mises au point en collaboration avec des organismes juridiques du secteur privé ainsi que les autorités chargées de l'application de la loi et de la sécurité du gouvernement du Canada, visent à cerner les éventuels problèmes d'ordre éthique au tout premier stade de la collaboration avec des exportateurs canadiens.

La CCC poursuivra ses efforts de lutte contre la subornation et la corruption dans toutes ses relations d'affaires en renforçant la sensibilisation à l'interne et au sein de la collectivité des exportateurs quant à l'importance d'adopter un comportement éthique exemplaire. Tout au long de la période de planification, la CCC offrira régulièrement de la formation à son personnel, consultera en permanence les autres intervenants et partenaires du gouvernement du Canada et renforcera sa collaboration avec les exportateurs canadiens sur ces questions importantes.

PERSONNEL, PROCESSUS ET SYSTÈMES

Le dynamisme du personnel,

des processus et des systèmes de la CCC continue année après année de produire des gains aux chapitres de l'efficience et de l'efficacité. La CCC s'est également engagée à demeurer un employeur de choix et, dans le contexte de l'évolution démographique constante du Canada, elle reconnaît qu'elle doit axer ses efforts sur le recrutement stratégique et le perfectionnement de son effectif spécialisé.

Le sondage mené auprès des quelque 140 membres du personnel de la Corporation indique que les employés sont satisfaits de leur travail et de la direction. Des améliorations sont constamment apportées aux processus à la faveur d'une culture fondée sur l'amélioration continue des activités. La CCC met à jour régulièrement ses systèmes pour s'assurer qu'ils respectent ses exigences opérationnelles et redditionnelles et que les employés ont constamment accès aux bons outils pour faire leur travail efficacement. En somme, la CCC s'emploie à mettre en place une culture de réussite fondée sur l'amélioration continue de ses opérations.

La CCC entend demeurer un milieu de travail de choix pour ses employés. Elle reconnaît que son effectif doit être très qualifié et posséder des compétences particulières pour aider les exportateurs

canadiens à soutenir la concurrence sur les marchés publics étrangers et pour gérer efficacement un vaste portefeuille de contrats complexes. La planification de la relève, le maintien d'une souplesse organisationnelle et l'affectation des bonnes personnes aux bons postes sont autant d'initiatives stratégiques clés dans le domaine des ressources humaines, tout comme l'importance constante accordée au développement du leadership.

Pendant la période couverte par le présent plan d'entreprise, la CCC entreprendra une analyse de son effectif spécialisé dans un environnement commercial international en constante mutation et de la nécessité d'assurer la croissance des activités commerciales. Cette analyse aidera la Corporation à cerner les risques liés à l'effectif en ce qui concerne l'exécution continue des opérations et l'atteinte des résultats. La Corporation se penchera également sur ses stratégies d'attraction et de maintien en poste afin de mieux harmoniser son effectif avec le volet prioritaire de développement des affaires de sa stratégie d'entreprise. Enfin, elle continuera de mettre l'accent sur le développement du leadership et l'évolution vers une culture du leadership dans ses rangs afin de consolider les assises d'une croissance soutenue de sa productivité et de ses activités commerciales.

Modernisation du système de Planification des ressources de l'organisation (PRO) – La CCC a adopté en 2009–10 un système de PRO Agresso. Le système est mis à jour régulièrement de façon à suivre l'évolution des exigences opérationnelles et intégrera un module de RH élargi en 2016–17.

Système de gestion des relations avec les clients – La Corporation a adopté en 2014–15 un système de GRC pour être en mesure de mieux cibler ses activités de développement des affaires. Ce système lui permet de suivre les principaux indicateurs de rendement au regard des pratiques de vente et de maximiser le rendement de ses investissements en développement des affaires. Le système sera mis en œuvre à l'échelle de l'organisation d'ici 2015–16.

Apprentissage et perfectionnement des employés – La CCC appuie fermement l'apprentissage et le perfectionnement des employés en leur offrant un avantage inédit qui leur permet d'orienter eux-mêmes une partie de leur apprentissage et de leur perfectionnement professionnel à l'appui d'objectifs d'apprentissage de leur choix. Cet avantage, qui suppose une responsabilité partagée entre les employés et leur superviseur pour la planification de leur carrière, favorise l'instauration d'une culture axée sur l'apprentissage à l'échelle de l'organisation et est sans équivalent dans le secteur public. La CCC négociera avec son personnel syndiqué une nouvelle convention collective qui continuera de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement des employés par des approches novatrices.

Programme de récompenses et de reconnaissance des employés – Élément important de la stratégie de maintien en poste de la CCC, son programme de récompenses et de reconnaissance favorise la reconnaissance régulière du travail des employés qui visent chaque jour l'excellence en aidant la Corporation à atteindre ses objectifs au service des exportateurs canadiens. Les réalisations des employés sont soulignées lors d'activités comme la Cérémonie annuelle de prix et de reconnaissance, la journée annuelle d'activités du personnel et le rassemblement du temps des Fêtes, et dans les allocutions régulières du président et chef de la direction. Les superviseurs peuvent également avoir recours à des « récompenses ponctuelles » pour souligner dans l'immédiat la réalisation d'un employé, indépendamment du cycle annuel de prix et de reconnaissance.

Déménagement du siège de la CCC – Le déménagement prévu pour l'été 2015 est une occasion exceptionnelle pour la CCC de moderniser son milieu de travail et d'influer positivement sur la culture de l'organisation. Il lui permettra également d'aménager les lieux en fonction des processus de travail et de moderniser les approches organisationnelles conformément aux exigences opérationnelles prévues dans les années à venir.

MESURE DE LA RÉUSSITE : LE TABLEAU DE BORD DE LA CCC

La stratégie de mesure du rendement 2015–16 de la CCC comporte un tableau de bord comprenant des indicateurs de haut niveau qui permettent de suivre les progrès de la Corporation dans la mise en œuvre de sa stratégie.

Le tableau de bord, introduit dans le plan d'entreprise 2013–14, est demeuré inchangé en 2014–15. Pour le présent plan d'entreprise et les suivants, la CCC a rationalisé son régime de mesure du rendement de façon à mettre davantage l'accent sur sept indicateurs clés de haut niveau de réussite continue de la CCC.

Valeur des contrats signés (VCS)

Cette mesure fournit un ordre de grandeur quant aux contrats internationaux que la CCC a facilités ou remportés de concert avec des exportateurs canadiens. La Corporation fait le suivi de la VCS par secteur d'activités, par région/pays et par exportateur. Cet indicateur lui permet de mesurer son efficacité, de dégager les tendances et d'en tirer des leçons. La CCC prévoit une hausse annuelle de la VCS de 3 à 5 % dans les premières années de la période de planification, puis une hausse plus soutenue par la suite à mesure que sa présence sur le terrain se concrétisera.

Activités liées au PAMM

Mesure du nombre de marchés prioritaires ciblés dans le PAMM du gouvernement dans lesquels la CCC exerçait des activités commerciales ou avait des contrats en vigueur. Si le PAMM comprend de nombreux pays dans lesquels la proposition de valeur de la CCC trouverait peu ou pas d'écho, la Corporation s'attend à ce que ce nombre augmente modérément au fil du temps. Cette mesure peut être interprétée comme un indicateur des activités de la CCC pour renforcer ses relations avec le SDC et EDC dans les pays ciblés par le PAMM, une indication indirecte des effets positifs que le réseau de représentants de la Corporation à l'étranger exerce sur les affaires dans les pays visés par le PAMM, et un indicateur de l'efficacité générale de certains éléments intégrés dans la plateforme du PAMM elle-même, comme la capacité d'ouvrir des portes et de créer des débouchés pour les entreprises canadiennes.

Transactions pour le compte de PME

Conformément à son engagement d'accroître son soutien pour les PME, la Corporation a choisi cette mesure propre à ce secteur pour lui permettre de mieux comprendre son impact sur les PME canadiennes dans le contexte de l'exportation. Ces données seront importantes pour l'élaboration de stratégies visant les PME.

Cette mesure représente le nombre de PME ayant obtenu des contrats par l'entremise de la CCC dans une période donnée. La CCC prévoit que ce nombre augmentera modérément au fil du temps alors qu'elle continuera à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies en vue de servir plus efficacement ce groupe d'exportateurs.

Confiance des exportateurs

Par suite de la stratégie de sensibilisation nationale de la CCC introduite en 2014–15, un plus grand nombre d'exportateurs canadiens ont fait appel aux services de la Corporation. Cet indicateur mesure le nombre d'exportateurs canadiens, dans une période donnée, qui ont demandé du soutien à l'exportation de gouvernement à gouvernement de la CCC, et correspond au nombre de nouveaux débouchés ouverts par le système de GRC de la CCC au cours de cette même période.

La CCC prévoit que ce nombre augmentera modérément d'une année à l'autre, mais reconnaît que cela dépendra de l'état de l'économie mondiale (les possibilités d'exportation risquent de diminuer dans les années de récession ou de stagnation) ainsi que de la taille et de la capacité immédiate d'exporter des fournisseurs canadiens de matériel de défense et de sécurité (qui forment la plus grande part de la clientèle de la CCC).

Taux de recommandation net (TRN)

Il s'agit d'une mesure nette de la réputation de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la Corporation à une autre entreprise, comparable à celle qu'utilisent certaines entreprises pour déterminer la confiance de leurs clients. La CCC considère qu'un TRN de 74 à 80 constitue un indicateur solide de la confiance des clients.

Ratio d'efficacité

Découlant des efforts déployés par la CCC pour limiter ses coûts et trouver des moyens plus efficaces de mener ses activités, cette mesure rend compte de la capacité de la Corporation à bien utiliser ses ressources. Il s'agit du ratio des frais d'administration essentiels par rapport aux revenus nets et aux crédits parlementaires de l'organisation. Au cours de la période de planification, on prévoit que ce ratio diminuera graduellement pour se situer autour de 65 % en 2019–20 grâce à l'augmentation des revenus et à la poursuite des efforts de contrôle des coûts.

Taux de satisfaction net des employés

Il s'agit d'une mesure globale de l'opinion qu'ont les employés de la réussite de la Corporation dans quatre domaines : favoriser l'innovation; favoriser l'apprentissage et le perfectionnement; récompenser le leadership; favoriser la conciliation travail–vie personnelle. Un résultat supérieur à 85 traduit un excellent rendement dans ces quatre domaines.

FICHE DE RENDEMENT DE LA CCC – 2015–16 À 2019–20

Mesure de rendement	2013–14 Réel	2014–15 Plan	2014–15 Prévision	2015–16 Prévision	2019–20 Prévision
Valeur des contrats signés	15,76 G$	1,17 G$	1,33 G$	1,26 G$	1,94 G$
Affaires liées au PAMM[1]	27	N/D	33	35	35
Transactions pour le compte de PME[1]	89	N/D	60	65	80
Confiance des exportateurs[2]	N/D	N/D	95	>=100	>=100
Taux de recommandation net[3]	75,5	N/D	N/D	74–80	74–80
Ratio d'efficacité	93,4 %	89,6 %	68,5 %	77,7 %	63,9 %
Taux de satisfaction net des employés[1]	88,5	N/D	86,5	87,5	90

1 Cette mesure est nouvelle pour 2015–16 et par conséquent, les chiffres pour le plan de 2014–15 ne sont pas inclus. Les chiffres « réels » pour 2013–14 ont été calculés à partir des données sur les résultats pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2014.

2 Comme le Système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) de la CCC a été lancé en 2014–15, les mesures sur la confiance des exportateurs pour les plans de 2013–14 et de 2014–15 ne sont pas disponibles. Le lancement de 2014–15 a été partiel cependant et par conséquent, les données sur les débouchés cernées par cette mesure et exprimées dans le présent tableau ne visent que les activités ne relevant pas de l'APFD.

3 Un sondage auprès des clients n'a pas été réalisé en 2014–15 et un taux de recommandation net n'est donc pas disponible. Un sondage sera réalisé sur une base annuelle à compter de 2015–16.

SECTION QUATRE

PLAN FINANCIER DE LA CCC

4.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT, BUDGET D'INVESTISSEMENT ET PLAN D'EMPRUNT

La présente section du plan d'entreprise expose le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan d'emprunt de la CCC. Elle présente également les états financiers pro forma, les objectifs financiers et les principales hypothèses sous-jacentes à sa planification quinquennale. Elle se termine par les prévisions de la Corporation pour 2014–15.

4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR 2015–16

Le budget de fonctionnement pour 2015–16 et les exercices subséquents reposent sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans les sections 4.5, Objectifs financiers, et 4.6, Principales hypothèses de planification quinquennale.

En 2015–16, la CCC prévoit un excédent d'exploitation de 1,2 million de dollars et des produits nets de 27,3 millions de dollars.

En 2015–16, les produits nets (qui excluent les crédits parlementaires) passeront à 27,3 millions de dollars, alors qu'ils s'étaient établis à 25,5 millions dans les prévisions de 2014–15, ce qui constitue une hausse de 1,8 million ou de 7 %. Le contrat dans le cadre du Programme de brigades blindées (PBB) signé en 2014 comptera pour environ 11 % de l'augmentation totale des produits nets de 1,8 million de dollars, tandis que la plus grande partie de l'augmentation des frais de service perçus proviendra des contrats au secteur DSM signés en 2014–15 et d'autres contrats qui doivent être signés au début de 2015–16. Les contrats signés liés au secteur d'activité DSM ont rapporté plus de 460,0 millions de dollars en Amérique latine et en Asie en 2014–15. Une grande partie de ces contrats seront exécutés en 2015–16 et seront assujettis à des frais de service connexes. Cette récente réussite est directement attribuable à une plus grande sensibilisation à l'égard de la proposition de valeur de la CCC, rendue possible par la réallocation de ressources dans le développement des affaires au cours des deux dernières années.

Au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, on prévoit que les produits annuels moyens augmenteront sensiblement, et qu'ils passeront de 27,3 millions de dollars en 2015–16 à 45,5 millions de dollars en 2019–20, soit une augmentation de 67 %, en raison d'une croissance importante notamment au cours des quatrième et cinquième années du plan.

Le crédit parlementaire de la Corporation sera éliminé progressivement conformément au plan mis en œuvre en 2014–15. Au cours de la période de planification de cinq ans, la CCC réduira son recours au crédit parlementaire à 8,9 millions de dollars en 2015–16, à 3,5 millions de dollars en 2016–17 et à néant à compter de 2017–18, pour atteindre son objectif d'autonomie prévu.

En 2015–16, les frais d'administration totaux passeront à 34,3 millions de dollars, par rapport à 30,0 millions de dollars en 2014–15, ce qui représente une hausse de 4,3 millions de dollars ou 14 %. De l'augmentation de 4,3 millions de dollars des frais d'administration, 1,6 million de dollars vise l'augmentation du coût de l'effort et des dépenses connexes requises pour la gestion du contrat lié au PBB, et 0,4 million de dollars reflète les coûts directs associés au personnel des régions, à la location de locaux et aux autres exigences opérationnelles découlant de la gestion de bureaux de représentation supplémentaires en Chine pour le compte du MAECD (ces coûts étant entièrement compensés et remboursés par le MAECD). La mise en œuvre du PBB ainsi que l'ouverture de bureaux de représentation en Chine pour le compte du MAECD ont connu des retards. Par conséquent, les coûts réels ont dépassé les coûts prévus au départ par la CCC en 2014–15. L'augmentation de 4,3 millions de dollars des frais d'administration comprend également les coûts uniques d'environ 1,3 million de dollars liés à la négociation d'un nouveau bail pour la location d'espaces de bureaux. L'inclusion de ces dépenses en 2015–16 contribuera à l'atteinte des objectifs de réduction des coûts futurs. La plus grande partie des 1,0 million de dollars restants est liée à la mise en place de bureaux de représentation à l'étranger, à compter du milieu de 2015–16.

On prévoit que les frais d'administration augmenteront au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, passant de 34,3 millions de dollars en 2015–16 à 35,8 millions en 2019–20, une augmentation de 1,5 million de dollars, ou de moins de 1 % par année en moyenne.

En 2015–16, une somme de 0,7 million de dollars est affectée au titre des dépenses de remédiation de contrats. Cette somme est inférieure à la valeur annuelle moyenne des dépenses de remédiation des contrats engagées au cours des dix dernières années équivalant à 1,3 million de dollars. La faible somme prévue pour la remédiation de contrats est attribuable aux solides pratiques de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats.

On prévoit que les dépenses de remédiation de contrats augmenteront au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, passant de 0,7 million de dollars en 2015–16 à 1,0 million de dollars en 2019–20, une augmentation de 0,3 million de dollars. L'augmentation des dépenses de remédiation de contrats est proportionnelle à la croissance prévue des opérations commerciales.

Les sections 4.5 Objectifs financiers et 4.6 Principales hypothèses de planification quinquennale présentent un exposé plus détaillé à ce sujet.

4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR LA PÉRIODE ALLANT DE 2015–16 À 2019–20

La direction a négocié un nouveau bail pour des locaux à bureaux afin d'atteindre les objectifs de réduction des coûts futurs. Ainsi, la Corporation déménagera et devra effectuer des rénovations majeures locaux pour répondre à ses exigences opérationnelles. Au cours de 2015–16, un montant de 164 000 $, correspondant au coût des rénovations après déduction de l'allocation pour rénovation offerte par le nouveau locateur, sera inscrit à l'actif de la CCC et amorti sur la durée du bail de 15 ans.

Les dépenses liées à la résiliation du bail actuel de la CCC et à la réinstallation dans les nouveaux locaux seront comptabilisées en charges pour la fin de 2014–15 et la première moitié de 2015–16, puisque l'on juge qu'elles n'auront aucun avantage à long terme. La partie concernant les initiatives de rentabilité de la section 4.5 Objectifs financiers présente un exposé plus détaillé à ce sujet.

L'acquisition d'actifs incorporels au cours de 2017–18 représente la capitalisation des frais d'investissement pour mettre à niveau et moderniser les systèmes financiers après 10 ans. Le montant inscrit à l'actif sera amorti sur une période de cinq ans considérée comme la durée de vie utile.

Par ailleurs, la valeur approximative des achats courants de matériel, de meubles et d'accessoires dont la CCC aura besoin annuellement est de 250 000 $; ce montant est prévu dans le budget de fonctionnement de la Corporation.

Le tableau qui suit présente les besoins de la CCC en matière de budget d'investissement pour la période allant de 2015–16 à 2019–20 :

Description	2015–16	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20
Acquisition d'immobilisations corporelles – améliorations locatives	164K $	– $	– $	– $	– $
Acquisition d'actifs incorporels – investissement dans les TI	– $	– $	3.500K $	– $	– $
Budget d'investissement total demandé	164K $	– $	3.500K $	– $	– $

4.4 PLAN D'EMPRUNT POUR LA PÉRIODE ALLANT DE 2015–16 À 2019–20

Dans le présent plan d'entreprise, la CCC demande au ministre l'autorisation d'effectuer des emprunts à concurrence de 40,0 millions de dollars, ou de son équivalent en dollars américains, auprès de diverses institutions financières.

La Corporation a besoin de fonds de roulement pour assurer la mise en œuvre des programmes relatifs à l'APPD et à la NASA. Elle paie les exportateurs canadiens dans le cadre de certains contrats liés à l'APPD et à la NASA dans les 30 jours suivant la réception des factures. Il lui faut donc, à titre préventif, une marge de crédit d'exploitation, au cas où le DoD ou la NASA ne paieraient pas leurs factures dans ce même délai. Pour 2015–16, la Corporation demande 40,0 millions de dollars, en dollars canadiens ou son équivalent en dollars américains, étant donné qu'elle contracte des emprunts en dollars américains pour éviter les risques de change. Comme les années précédentes, la CCC demande un délai de remboursement maximal de 120 jours pour chaque facture à l'égard de laquelle elle a fait un emprunt. La Corporation s'attend à effectuer les emprunts en monnaie canadienne au taux préférentiel canadien et ceux contractés en monnaie américaine, au taux préférentiel américain.

Le tableau qui suit présente les besoins d'emprunt de la CCC pour la période allant de 2015–16 à 2019–20 :

Description	2015–16	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20
Emprunts à court terme pour l'APPD et la NASA (jusqu'à 120 jours)	40 M$	40 M$	40 M$	40 M$	40 M$
Autorisation d'emprunt totale demandée	40 M$	40 M$	40 M$	40 M$	40 M$

4.5 OBJECTIFS FINANCIERS

Afin d'atteindre ses objectifs organisationnels généraux, la CCC cherchera à atteindre les objectifs financiers suivants :

Gestion du risque d'entreprise

La stratégie de gestion du risque de la Corporation tient compte du risque dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La Corporation possède un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) éprouvé dans lequel on définit le processus de gestion du risque comme étant la définition, l'évaluation et la mise en place de mesures d'atténuation des risques, ainsi que le

suivi, les communications et les formations connexes. Ce cadre est mis à jour annuellement et soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Le cadre met l'accent sur trois grandes catégories de risques : les risques stratégiques, opérationnels et transactionnels. Les énoncés relatifs au seuil d'exposition et de tolérance au risque de la CCC fournissent une orientation adéquate pour s'assurer que le risque est cerné et géré de manière à rester dans ces limites. Le cadre de GRE précise aussi les responsables des risques et les rôles connexes au sein de la Corporation. La responsabilité de la gestion des risques est répartie sur tous les niveaux de l'organisation, à commencer par le Conseil d'administration et les comités de Vérification et des Opérations, qui garantissent que la stratégie de gestion des risques de la CCC est à jour, efficace et examinée régulièrement. La direction de la CCC crée et entretient les structures, les politiques et les procédures relatives aux risques de la Corporation. Le Comité du risque et des occasions d'affaires de la Corporation est ensuite chargé d'assurer la gestion de ces structures, politiques et procédures. Les risques cernés par la CCC pour cette période de planification organisationnelle peuvent être résumés comme suit :

- **Les risques stratégiques (associés au mandat, à l'organisation, à la réputation, au contexte commercial et aux finances)**

  Les principaux risques stratégiques auxquels la CCC doit faire face sont associés au contexte commercial et aux enjeux liés à la réputation.

  L'incertitude du contexte commercial demeure une préoccupation pour la Corporation. Bien que la direction croie que le risque a diminué, l'incertitude qui subsiste altère sa capacité à prédire correctement les résultats opérationnels. Pour atténuer ce risque, la direction a établi des objectifs pour la période visée par le plan d'entreprise qui tiennent compte du contexte commercial actuel et qui reflètent les résultats que la direction juge gérables et atteignables à long terme.

  L'incertitude du contexte commercial a également une incidence sur le bassin de fournisseurs de la Corporation. La fluctuation du niveau des ventes rend l'établissement de prévisions relatives aux flux de trésorerie difficile et pourrait mener à la fragilisation financière des fournisseurs de la CCC. Pour atténuer le risque associé au contexte commercial, la Corporation concentre ses activités dans des pays où la situation économique et politique offre de réelles possibilités, où les gouvernements sont en mesure de financer leurs priorités et où le financement de projets est possible.

  La réussite de la Corporation sur les marchés dépend beaucoup de sa réputation et de la notoriété de sa marque. Or des événements économiques ou politiques imprévus dans des marchés étrangers pourraient avoir un impact à la notoriété de la marque de l'organisation et réduire sa capacité d'atteindre ses objectifs et de décrocher des contrats ou de participer à des projets, ou nuire à sa réputation.

  Le risque financier demeure faible à court terme étant donné l'absence de créance de la Corporation et l'importance des revenus générés. Un examen de la méthode d'affectation du capital de la CCC est en cours pour renforcer la gestion financière, afin de s'assurer de la disponibilité de capital pour compenser tout risque potentiel.

- **Risques opérationnels (associés à la gestion de l'information, aux systèmes d'information, aux personnes, aux politiques et aux processus, ainsi qu'à la planification de la continuation des activités)**

  Les risques opérationnels demeurent faibles pour la Corporation pour la prochaine année. Toutefois, comme l'organisation concentrera ses efforts sur la réinstallation de son siège avant septembre 2015, et étant donné ce court délai, il sera nécessaire d'assurer une bonne gestion de projet et d'accorder une attention soutenue au chemin critique pour que la transition vers les nouveaux locaux se fasse sans heurts. Le déménagement des employés pourrait avoir un impact sur les activités de la CCC et la direction déploie actuellement des efforts pour atténuer ce risque.

- **Risques transactionnels (liés au rendement des fournisseurs, au contexte étranger, aux contrats, aux taux de change, à la fraude, à la responsabilité sociale d'entreprise)**

  Le transfert à EDC du financement dans le cadre du programme à Cuba étant terminé, le risque lié au contexte étranger est maintenant jugé faible. Le seul risque important lié aux créances pour la Corporation provient du gouvernement fédéral des États-Unis. Toutefois, compte tenu de la cote AAA de créancier sans risque des États-Unis et de sa loi fédérale *Prompt Payment Act*, on peut réduire que le risque que la CCC enregistre une perte ou se retrouve avec une mauvaise créance dans le cadre de ses activités avec l'acheteur du DoD ou de la NASA est inexistant.

  Le risque lié au taux de change demeure élevé en raison de la volatilité des devises. Ce risque influence la compétitivité et la rentabilité des fournisseurs canadiens. Il influence également les revenus de la CCC gagnés en dollars américains, qui sont assujettis aux variations du taux de change. La faiblesse continue du dollar canadien a eu des effets positifs sur les frais de service perçus par la CCC. En raison de l'incertitude du contexte

économique actuel, la tendance en matière de taux de change pourrait s'inverser rapidement. LaVCS et le montant des frais de service perçus par la CCC pourraient en souffrir. La direction limite le risque lié au taux de change en conservant au minimum les soldes en dollars américains détenus à des fins opérationnelles par la Corporation.

Enfin, la chute inattendue en 2014 du cours international du pétrole pourrait poser un risque pour la viabilité du modèle de prévision financière sur lequel est fondé le plan d'entreprise, notamment si cette chute se poursuit dans un avenir proche ou si des prix bas du prix du pétrole à long terme commencent à avoir un impact concret sur les budgets des pays cernés par la CCC et les exportateurs canadiens comme des pays cibles.

Augmentation du nombre d'opérations commerciales et des frais de service

Les opérations commerciales reflètent les livraisons et le travail réalisés par les exportateurs canadiens avec lesquels la CCC a signé un contrat. La Corporation continuera à investir prudemment dans le développement des affaires pour se doter d'un solide portefeuille de projets dans le but d'augmenter le nombre de ses opérations commerciales et ses frais de service connexes dans les années à venir. Cet objectif opérationnel est primordial étant donné la décision de réduire les crédits parlementaires de la CCC à néant pour atteindre l'autonomie financière d'ici 2017–18.

Dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) de la CCC, le ministre du Commerce international reconnaît le caractère unique de la CCC au sein du portefeuille du commerce international. De plus, le ministre souligne la nécessité pour la Corporation d'investir dans le développement des affaires maintenant pour générer suffisamment de revenus à moyen et long termes afin de maintenir un modèle d'autonomie au-delà de 2019–20 (où l'on s'attend à ce que les frais de service liés au contrat dans le cadre du PBB diminuent considérablement). Aussi le plan d'entreprise de la CCC pour 2015–16 comprend-t-il une prévision des incidences financières de la mise en place de bureaux de représentation dans quatre marchés retenus à l'étranger. Des hypothèses détaillées sont présentées dans la section 4.6 Principales hypothèses de planification quinquennale.

La stratégie de développement des affaires de cinq ans de la CCC, repose sur une approche pangouvernementale qui met à profit l'importante contribution des attachés militaires, des délégués commerciaux, ainsi que des responsables de la politique, au besoin, afin de conclure des affaires. Ces efforts de développement commercial s'inscrivent dans le droit fil du PAMM du gouvernement et des initiatives d'approvisionnement en matière de défense, et ils incarnent le concept de « diplomatie économique ».

En ce qui concerne les marchés de la défense, la CCC se consacrera à améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés du DoD et de la NASA dans le cadre de l'APPD (aux termes duquel aucuns frais ne sont perçus) et à trouver de nouveaux clients et marchés qui pourraient bénéficier de ses services. En recrutant de nouveaux exportateurs et clients étrangers, la Corporation élargira son bassin de clients et créera des possibilités de croissance des revenus, tout en continuant à axer ses efforts sur les marchés du DoD et de la NASA, et ce malgré les réductions actuelles des budgets de défense. La CCC travaillera de concert avec son bassin de fournisseurs prêts à exporter sur les marchés de la défense et la sécurité mondiales , y compris les PME, en misant sur les approvisionnements canadiens et américains liés à la défense et la sécurité pour ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées ou d'optique commune.

Dans les marchés émergents et en développement, la CCC apportera un soutien aux exportateurs canadiens de produits et de services commerciaux et d'infrastructure et elle leur facilitera l'accès à des marchés complexes et difficiles en leur offrant une solution complète comprenant un aiguillage vers des possibilités de financement, des services de structuration et de gestion des contrats, des services d'assurance de la qualité et un transfert des connaissances sur le terrain.

Besoins en capital

La Corporation calcule ses besoins en capital en évaluant les risques de fonctionnement et d'exécution propres à ses divers secteurs d'activité et de service.

Le capital de base de la Corporation a été réduit à 12,5 millions après le versement d'un montant au gouvernement du Canada le 31 mars 2014.

Le capital de base de la Corporation est censé augmenter pendant la période visée dans son plan et passer de 12,5 millions de dollars, au début de 2014–15, à 38,2 millions de dollars, d'ici la fin de 2019–20. La CCC continuera de renforcer sa situation financière en faisant croître son capital de base au moyen de stratégies d'investissement prudentes, y compris les suivantes : examiner l'alignement de ses ressources, de sa structure de gestion et de ses futures activités en vue de cerner les initiatives ou les mesures particulières qui pourraient être prises pour assurer une limitation permanente des coûts; réduire au minimum les frais de remédiation de contrats; envisager des façons d'utiliser le capital de la CCC pour encourager l'innovation.

Initiatives de rentabilité

Conformément aux mesures de limitation des coûts lancées ces dernières années dans le budget du gouvernement, la CCC a mis en œuvre des initiatives de rentabilité afin de fournir aux Canadiens des services au meilleur coût possible. Pour évaluer les économies possibles, la CCC a mis l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de ses activités et a réexaminé ses processus opérationnels et ses plateformes de service.

En particulier :

- La CCC continuera d'évaluer le niveau du personnel et de réaliser des économies connexes dans la mesure du possible, en examinant et en améliorant en permanence l'alignement de ses ressources sur ses activités opérationnelles. En 2014–15, la Corporation a réduit ses effectifs de haute direction, ce qui a contribué à des économies totales de plus de 0,5 million de dollars;
- En combinant ses objectifs de gestion des coûts et d'économie, la CCC continue de se procurer à l'interne certains services traditionnellement offerts par TPSGC. L'atteinte de ces objectifs a entraîné deux conséquences. D'abord, le montant payé annuellement à TPSGC a diminué, passant de 4,2 millions en 2012–13 à environ 3,3 millions à partir de 2015–16. Ensuite, l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels aux termes de l'APPD a permis de réaliser des économies de plusieurs millions de dollars supplémentaires durant la même période (par exemple, la méthode de recouvrement des coûts de TPSGC prévoit une augmentation des frais de service futurs se chiffrant à environ 6,2 millions à compter de 2011–12);
- Comme en font état les sections 4.2 Budget de fonctionnement pour 2015–16 et 4.3 Budget d'investissement de 2015–16, la direction a négocié un nouveau bail pour des locaux à bureaux afin d'atteindre les objectifs de réduction des coûts futurs. La Corporation a d'abord exercé son droit de résilier son bail actuel. Cette décision a nécessité un paiement unique de 1,8 million de dollars. Si la CCC avait conservé son bail précédent, qui arrivait à échéance en 2019–20, elle aurait payé plus de 2,0 millions de plus par année pour les cinq prochaines années. Conformément au nouveau bail, le loyer de la CCC diminuera à environ 1,4 million de dollars par année, sans compter le paiement unique effectué la première année. Des économies supplémentaires s'accumuleront au cours de la période de planification de cinq ans;
- la CCC a établi une entente de services partagés avec PPP Canada Inc. afin de générer des économies d'échelle dans le cadre de la prestation de divers services aux deux organisations. La CCC récupère 750 000 $ par an pour payer les coûts directs et indirects connexes;
- dans le présent plan d'entreprise, la CCC limitera les dépenses relatives aux voyages, à l'accueil et aux conférences qui ne sont pas liées au développement des affaires, en les maintenant aux niveaux de 2014–15. Si l'on exclut les frais pour les voyages obligatoires des membres du Conseil d'administration de la Corporation, le total de ces dépenses est d'environ 200 000 $ par année.

Conformément aux mesures de limitation des coûts adoptées par le gouvernement, la CCC continuera de chercher des moyens de réaliser des économies, tout en augmentant ses revenus tirés des frais de service facturés. Cet engagement a orienté les initiatives prises par la CCC pour relever les défis de l'année écoulée et continue de la guider dans les efforts qu'elle déploie pour garantir sa réussite et sa croissance futures.

4.6 PRINCIPALES HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION QUINQUENNALE

Pour établir les prévisions relatives aux principaux postes de son budget de fonctionnement, la Corporation a posé les hypothèses de planification quinquennale suivantes :

La plus importante hypothèse de planification utilisée pour l'élaboration du plan d'entreprise quinquennal est l'établissement d'une présence sur le terrain, dans les marchés retenus, une proposition qui obtient l'appui sans réserve du ministre du Commerce international. Le plan initial prévoit la mise en place à titre d'essai d'une présence de la CCC dans deux marchés d'ici le milieu de 2015–16, et dans deux marchés supplémentaires (pour un total de quatre) d'ici le début de 2017–18.

La contribution à la valeur des contrats signés, à la valeur des opérations commerciales et aux frais de service est calculée en fonction des hypothèses suivantes :

- aucun nouveau projet ne fait l'objet d'une entente ni n'entre en vigueur dans un délai de deux ans après la mise en place d'un bureau de représentation;
- un représentant établi lance un grand projet et deux petits projets par an dans le secteur d'activité DSM;

- un représentant établi lance un petit projet par an dans le secteur d'activité ACI;
- un représentant établi lance un grand projet dans le secteur d'activité ACI tous les trois ans, quoique d'un point de vue conservateur, seulement un tel projet est prévu en 2019–20 du fait de la présence sur le terrain;
- la taille des projets est définie comme suit : grand projet dans le secteur d'activité DSM = 75 millions; petit projet dans le secteur d'activité DSM = 10 millions; grand projet dans le secteur d'activité ACI = 125 millions; petit projet dans le secteur d'activité ACI = 10 millions. La taille des projets est calculée à l'aide d'un examen de tous les projets à l'étude et signés au cours des dernières années.

Valeur des contrats signés (VCS)

- Le secteur d'activité DSM comprend les ventes au DoD et à la NASA dans le cadre du programme de l'APPD de la CCC, ainsi que les ventes aux autres gouvernements étrangers dans le secteur d'activité DSM. La contribution prévue à la VCS de chacun des programmes compris dans le secteur d'activité DSM est la suivante :
  - APPD – La valeur des contrats signés dans le cadre du programme de l'APPD de la CCC, qui comprend les grands projets relatifs aux véhicules blindés légers (VBL), devrait être de 600,0 millions de dollars annuellement, soit le niveau habituel enregistré dans ce secteur d'activité clé avant les ventes extraordinaires de VBL à des gouvernements étrangers par l'intermédiaire du programme de VME du DoD, qui ont commencé en 2001–02 et pour lesquelles des livraisons et des opérations commerciales devraient être enregistrées jusqu'en 2015–16. Bien que le gouvernement des États-Unis ait réduit ses dépenses militaires, on s'attend à ce que les dépenses liées à l'approvisionnement dans ce secteur demeurent constantes et stables tout au long du cycle de planification quinquennal.
  - DSM – Au regard de son éventail actuel de débouchés et de projets éventuels et de l'établissement d'une présence sur le terrain, la CCC prévoit que la VCS augmentera, passant de 300,0 millions de dollars en 2015–16 à 717,6 millions de dollars en 2019–20. À cet égard, des possibilités prometteuses se sont manifestées et continuent de se dessiner en Amérique latine, en Asie et dans plusieurs pays du Moyen-Orient. En 2019–20, des 717,6 millions de dollars en contrats signés, on estime que 380,0 millions au total seront attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 95,0 millions de dollars par marché.
  - ACI – En se fondant sur son éventail actuel de débouchés et de projets éventuels et sur l'établissement d'une présence sur le terrain, la CCC prévoit que la VCS augmentera, passant de 350,0 millions de dollars en 2015–16 à 571,9 millions de dollars en 2019–20. À cet égard, des possibilités prometteuses se sont manifestées et continuent de se dessiner en Amérique latine, dans les Caraïbes, au Moyen-Orient et en Afrique. En ce qui a trait à la gestion des systèmes de loterie, la valeur des contrats signés correspond à la totalité de la valeur des ventes de loterie réalisées au cours de l'année et est estimée à environ 175,0 millions de dollars annuellement pendant le cycle de planification de cinq ans, sur la base des niveaux actuels. Quant au programme de passation de contrats à Cuba, on prévoit que la valeur des contrats signés se chiffrera à 40,0 millions de dollars annuellement tout au long du cycle de planification quinquennal sur la base des activités clés habituelles. Cette valeur est plafonnée en raison du risque lié aux restrictions financières. En 2019–20, des 571,9 millions de dollars en contrats signés, on estime que 185,0 millions de dollars au total seront attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 46,3 millions de dollars par marché.
  - Services d'approvisionnement – En 2007, la CCC a signé un protocole d'entente avec le MAECD en vue de lui fournir des biens et des services dans le cadre de ses programmes internationaux et de l'aider à concrétiser ses objectifs prioritaires en matière de stabilisation et de reconstruction à l'échelle mondiale. Les activités dans ce secteur dépendent exclusivement des besoins du MAECD et d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, mais dans une grande mesure, l'activité prévue reflète la collaboration de la Corporation avec le Programme de partenariat mondial (PPM), le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité (PARCLC), le Fonds pour la paix et la sécurité mondiales (FPSM) et le Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes (PARCA) du MAECD. La CCC estime que la valeur des contrats signés demeurera constante et stable pendant les cinq ans de son cycle de planification, à un niveau d'environ 10,0 millions de dollars. En général, la valeur et l'envergure des opérations liées aux projets d'approvisionnement tendent à être réduites, mais il peut arriver que de grands projets de construction soient lancés.

Opérations commerciales (OC)

Les opérations commerciales mesurent la valeur d'un bien ou d'un service livré ou, encore, des travaux exécutés une fois qu'un contrat a été signé et est entré en vigueur. Les frais de service sont encaissés à mesure que les livraisons sont faites ou que le travail est accompli. Les hypothèses émises pour estimer le moment où les livraisons auront lieu et où le travail sera exécuté importent donc pour l'élaboration des prévisions relatives aux opérations commerciales. On prend en considération plusieurs facteurs pour calculer le taux moyen d'exécution de tous les contrats signés dans une année donnée, par exemple : la durée du contrat; le nombre de résultats attendus particuliers ou d'étapes franchies; le moment de l'année où le contrat est signé et prend effet. Tous ces facteurs sont évalués dans chaque secteur d'activité afin d'établir le ratio moyen à appliquer à la VCS prévue.

En se fondant sur une analyse des tendances des livraisons et des travaux exécutés, on applique les hypothèses suivantes à la VCS prévue pour cerner la valeur des opérations commerciales et des frais de service, le cas échéant :

- La contribution aux opérations commerciales des deux programmes compris dans le secteur d'activité DSM est prévue comme suit :
  - APPD – Une fois qu'un contrat a été signé et est entré en vigueur, 65 % des obligations contractuelles (principalement des livraisons), en moyenne, sont remplies au cours de la première année ou pendant l'année où le contrat est signé et entre en vigueur; 20 % sont réalisées la deuxième année et 15 %, la troisième année. On s'attend à ce que les opérations commerciales dans le cadre de l'APPD demeurent stables pendant les cinq années du cycle de planification et à ce que leur valeur annuelle atteigne 600,0 millions de dollars environ.
  - DSM – En général, une fois qu'un contrat a été signé et qu'il entre en vigueur, 25 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies au cours de la première année; 40 %, la deuxième année, et 35 %, la troisième année. Les opérations commerciales liées au contrat dans le cadre du PBB sont incluses conformément aux dispositions du contrat. Leur valeur est censée passer de 2,5 milliards de dollars en 2015–16 à 3,6 milliards en 2019–20; plus de 80 % de ces sommes proviendront chaque année du contrat dans le cadre du PBB. En 2019–20, des 3,6 milliards de dollars en opérations commerciales, on estime que 304,3 millions de dollars sont attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 76,1 millions de dollars par marché.
- ACI – Pour la plupart des projets d'infrastructure, une fois qu'un contrat a été signé et qu'il entre en vigueur, 25 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies au cours de la première année, 40 %, la deuxième année, 30 %, la troisième année et 5 %, la quatrième année. La Corporation a notamment signé des contrats portant sur des projets de gestion des systèmes de loterie au Nicaragua et au Honduras; ces contrats continueront de contribuer à la valeur des contrats signés, des opérations commerciales et des frais de service dans les années à venir. La valeur des opérations commerciales correspond à la valeur totale des ventes de loterie réalisées au cours de l'année, et l'on estime qu'elle atteindra environ 175,0 millions de dollars chaque année pendant les cinq ans du cycle de planification, si l'on se fonde sur les niveaux actuels. En ce qui concerne les contrats conclus par la Corporation à Cuba, une fois qu'ils ont été signés et qu'ils sont entrés en vigueur, 70 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies la première année, 25 %, la deuxième année et 5 %, la troisième année. La valeur des opérations commerciales du secteur d'activité ACI devrait passer de 261,9 millions de dollars en 2015–16 à 435, 1 millions en 2019–20. En 2019–20, des 435,1 millions de dollars en opérations commerciales, on estime que 73,3 millions au total sont attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 18,3 millions par marché.
- Services d'approvisionnement – Une fois qu'un contrat a été signé et qu'il est entré en vigueur, 70 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies la première année, 20 %, la deuxième année et 10 %, la troisième. On prévoit que la valeur des opérations commerciales dans le secteur de l'approvisionnement sera stable pendant les cinq ans du cycle de planification et qu'elle atteindra environ 10,0 millions de dollars par an.

Frais de service

- La contribution aux frais de service des deux programmes compris dans le secteur d'activité DSM est prévue comme suit :
  - APPD – La CCC ne perçoit aucuns frais de service pour ce secteur. Celui-ci a été financé entièrement par un crédit parlementaire annuel. Étant donné le plan triennal établi pour éliminer progressivement le crédit susmentionné à partir de 2015–16, la Corporation utilisera les revenus produits dans le cadre du secteur d'activité DSM pour payer les dépenses afférentes au secteur d'activité APPD. Cette mesure permettra de miser sur bon nombre d'exportateurs canadiens qui profitent déjà des deux secteurs d'activité. La Corporation réduira puis éliminera ses crédits parlementaires pendant la période de planification quinquennale. Les crédits parlementaires passeront de 8,9 millions de dollars, en 2015–16, à 3,5 millions de dollars, en 2016–17, puis à néant, à compter de 2017–18.
  - DSM – Tel que mentionné précédemment, l'augmentation de la valeur des frais de service perçus devrait suivre la croissance prévue des opérations commerciales. Les frais de service sont fixés en fonction de la stratégie d'établissement des prix de la CCC, qui tient compte du degré d'exposition aux risques. Les frais sont comptabilisés comme des produits et correspondent à un pourcentage (négocié et propre à chaque contrat) de la valeur de l'opération commerciale enregistrée. Ils sont versés à mesure que les biens et les services sont livrés ou que les travaux sont accomplis. Aux fins de ses prévisions, la Corporation appliquera un taux moyen de frais de service aux opérations commerciales prévues dans le secteur d'activité DSM au cours de la période de planification quinquennale. On s'attend à ce que les frais perçus dans le secteur d'activité DSM passent de 19,4 millions de dollars en 2015–16 à 32,2 millions de dollars en 2019–20. En 2019–20, des 32,2 millions de dollars prévus au titre des frais de service, on estime que 5,1 millions de dollars au total sont attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 1,3 millions de dollars par marché.
- ACI – Les frais de service sont fixés en fonction de la stratégie d'établissement des prix de la CCC, qui tient compte du degré d'exposition aux risques. Ces frais sont considérés comme un revenu lorsque les biens et les services sont livrés. Les opérations dans le secteur ACI comprennent les frais fixes annuels perçus annuellement pour la gestion des contrats associés au programme de systèmes de loterie; les frais d'administration et de gestion de contrats qui s'appliquent à des livraisons d'une valeur approximative de 40,0 millions de dollars dans le cadre des contrats avec Cuba; enfin, les frais de service perçus dans le cadre des contrats portant sur toute autre activité relative au secteur ACI, y compris les projets d'infrastructure. On s'attend à ce que les frais perçus dans le secteur ACI passent de 2,6 millions de dollars en 2015–16 à 7,0 millions en 2019–20. En 2019–20, des 7,0 millions de dollars prévus au titre des frais de service, on estime que 1,8 millions de dollars au total sont attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 0,5 million de dollars par marché.
- Services d'approvisionnement – Au cours des dernières années, la CCC a facturé un taux fixe d'environ un million de dollars par année et un taux variable moyen de 2 % sur tous les projets, suivant la taille du projet, afin de payer ses frais d'administration directs et indirects dépassant 1,6 million. Ces taux sont négociés annuellement avec le MAECD et sont assujettis aux fluctuations des obligations relatives à l'aide internationale. Par conséquent, la CCC a prudemment limité à un million les frais relatifs à ce programme pour la durée du présent plan. Au cours de la période de planification, la CCC évaluera la viabilité de ces services et, dans un souci d'efficacité, pourrait modifier son mode de prestation.
- Autres services gouvernementaux – Conscient de la croissance énorme des villes chinoises de second rang, le gouvernement du Canada a chargé la CCC d'aider le MAECD à établir et à administrer des bureaux de représentation commerciale du Canada dans ce pays. Depuis 2009, la Corporation appuie la gestion des bureaux à Shenzhen, Chengdu, Qingdao, Wuhan, Nanjing et Shenyang, avec le soutien opérationnel de l'ambassade à Beijing. En 2014, la Corporation a continué à exercer ce rôle et, en collaboration avec le MAECD, a élargi le réseau en y ajoutant quatre bureaux, soit à Hangzhou, Tianjin, Xiamen et Xi'an. Comme le MAECD et la CCC en ont convenu dans leur protocole d'entente, cette dernière recevra environ 2,5 millions de dollars en 2014–15 pour payer les frais directs imputables à l'embauche du personnel régional, aux loyers, aux déplacements et aux autres dépenses connexes, en plus des frais directs et indirects que la CCC subira pour administrer les bureaux de représentation commerciale en Chine depuis son siège au Canada. Cela étant, des frais d'environ 2,9 millions de dollars seront prévus en 2015–16; ces frais augmenteront tous les ans d'environ 5 % jusqu'à la fin de la période visée par le présent plan

d'entreprise de la CCC et ils seront considérés comme étant encaissés pour l'administration des dix bureaux.

- Autres services gouvernementaux – L'accent continuant d'être mis sur la limitation des coûts et sur la réalisation d'économies, la Corporation conservera son entente sur le partage des services avec PPP Canada Inc. pour obtenir ainsi un soutien administratif en matière d'informatique, de gestion des ressources humaines et d'autres services corporatifs. La CCC et PPP Canada Inc. revoient tous les ans les conditions du protocole d'entente et le montant des frais connexes, et ils s'entendent sur ces deux aspects, mais aux fins de son plan d'entreprise, la CCC prévoit une somme de 750 000 $ par an, ce qui correspond à la somme convenue pour 2014–15.

Produits d'intérêts

Des intérêts sont perçus sur les flux de trésorerie excédentaires générés par les opérations commerciales courantes.

Les taux d'intérêt réels sur l'encaisse dépendent de l'entente bancaire en vigueur avec la Banque Scotia. La CCC peut faire certains investissements prudents, mais elle n'investira que dans les cas où le taux d'investissement dépasse les taux obtenus conformément à ses ententes bancaires.

L'examen de plusieurs publications révèle un consensus sur le fait que les taux d'intérêt connaîtront une croissance pendant le cycle de planification quinquennal. Selon le consensus et aux fins de son plan d'entreprise, la CCC a utilisé un taux de rendement moyen de 1,5 % pour 2015–16, de 2 % pour 2016–17 et de 3 % à compter de 2017–18.

Gain (perte) sur les opérations de change

Aucun gain ni perte de change n'est prévu dans le budget, même si l'on anticipe une légère appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain au cours de la période de planification quinquennale. Les contrats que la Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont assortis à des contrats d'une valeur équivalente signés avec des exportateurs canadiens. Les reçus produits et les paiements effectués dans le cadre des contrats avec la CCC doivent être exprimés dans la même devise. La CCC dispose ainsi d'une protection naturelle contre les gains ou les pertes sur les opérations de change, variations qui, sinon, se répercuteraient sur ses résultats d'exploitation nets et sur son résultat global. Les soldes en devises étrangères à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau minimal.

Au 31 octobre 2014, le solde à découvert en dollars américains de la CCC s'établissait à 1,3 million de dollars, ce qui représente moins de 0,1 % de ses actifs en dollars américains.

Crédit parlementaire

Le crédit parlementaire de la Corporation sera éliminé progressivement conformément au plan mis en œuvre en 2014–15. Au cours de la période de planification, la CCC réduira le crédit parlementaire à 8,9 millions de dollars en 2015–16, à 3,5 millions en 2016–17, puis à néant à compter de 2017–18.

Dépenses de remédiation de contrats

Le budget prévu pour les dépenses de remédiation de contrats est de 0,7 million de dollars en 2015–16; il passera à 1,0 million de dollars en 2019–20. Ces sommes représentent environ 0,025 % de la valeur des opérations commerciales dans une année donnée. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels au cours des cinq dernières années, y compris la contrepassation de provisions précédentes.

Aux fins du plan d'entreprise, la CCC considère que les dépenses de remédiation de contrats ont été payées en entier au cours de l'année où elles ont été engagées; par conséquent, il n'y a aucun solde provisionnel inscrit au bilan dans l'état de la situation financière.

Charges d'exploitation

On prévoit que les dépenses administratives augmenteront au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, passant de 34,3 millions de dollars en 2015–16 à 35,8 millions en 2019–20, une augmentation de 1,5 million, ou de moins de 1 % par année en moyenne.

Les frais d'administration sont regroupés sous deux catégories, soit les frais essentiels et les frais supplémentaires. Les frais supplémentaires doivent être engagés pour la gestion ou la mise en œuvre de programmes ou d'initiatives extraordinaires. Ils peuvent être ponctuels en fonction de l'initiative en question. Des distinctions assez précises s'imposent. Tout d'abord, les frais liés au personnel du siège en Chine et les frais connexes entrent dans la catégorie des frais essentiels, tandis que les frais liés au personnel et aux loyers ainsi que les charges d'exploitation connexes des dix bureaux régionaux en Chine font partie des frais supplémentaires. Ensuite, les autres frais engagés dans le cadre PBB qui sont liés au personnel ne faisant pas partie de l'effectif actuel chargé des contrats et de la gestion de ce programme unique sont comptabilisés au titre des frais supplémentaires. Ainsi, on retrouve dans la catégorie des frais essentiels

les frais liés aux cadres de direction et aux employés qui font partie de l'effectif actuel en raison de leurs autres rôles et responsabilités au sein de l'organisation. Toutefois, les ressources embauchées spécifiquement pour gérer le contrat dans le cadre du PBB relèvent de la catégorie des frais supplémentaires. Enfin, les frais ponctuels liés au déménagement entrent dans la catégorie des frais supplémentaires.

Une ventilation détaillée des frais illustrant l'incidence des initiatives spécifiques d'une année à l'autre est présentée à l'annexe IV.

Frais d'administration essentiels :

Des initiatives particulières ont été décrites dans la rubrique Plan de rentabilité à la section 4.5, Objectifs financiers.

Comme on peut le lire à la section 4.6, Principales hypothèses de planification quinquennale, le plan prévoit l'établissement d'une présence à l'étranger dans deux marchés au milieu de 2015–16, puis dans deux autres marchés (pour un total de quatre) d'ici le début de 2017–18. On estime à 550 000 $ les dépenses annuelles associées à l'entretien d'une présence sur le terrain dans un endroit donné, cette somme servant à payer les salaires, les avantages, les allocations de service extérieur, les loyers, l'entretien des logements du personnel, les déplacements et d'autres dépenses connexes. De plus, un montant unique de 100 000 $ par emplacement est prévu pour couvrir les frais d'aménagement engagés au cours de l'année d'établissement d'une présence sur le terrain, y compris les frais de rénovation des logements et les frais de réinstallation connexes.

On prévoit que les frais d'administration essentiels passeront de 28,2 millions de dollars en 2015–16 à 32,1 millions en 2019–20, soit une augmentation de 3,9 millions de dollars. De cette hausse de 3,9 millions de dollars, 2,6 millions (67 %) sont attribuables à la mise en place d'une présence sur le terrain dans quatre marchés retenus, et 1,3 million est attribuable aux négociations collectives et aux augmentations d'échelon annuelles, qui s'élèvent à plus de 2,0 millions de dollars pour la période quinquennale mais qui sont compensés par des économies réalisées dans d'autres domaines.

Frais d'administration supplémentaires :

L'augmentation des dépenses administratives supplémentaires liée au contrat dans le cadre du PBB et aux bureaux de représentation commerciale en Chine sera compensée par les produits découlant du programme.

Les dépenses prévues dans le cadre du contrat de PBB signé en 2014–15 comprennent les salaires directs et indirects liés à la dotation en personnel de gestion des contrats pour le siège de la CCC, l'usine de fabrication du fournisseur au Canada et les installations de l'acheteur étranger, ainsi que les frais de déplacement, les frais d'hébergement et d'autres dépenses connexes engagées pendant la durée du contrat. De plus, en 2015–16, le Ministère de la Défense nationale devra fournir, dans le cadre du contrat, des services d'assurance de la qualité dont les coûts annuels sont estimés à 0,7 million de dollars au cours des quatre premières années du plan d'entreprise. Ces coûts devraient chuter à moins de 0,1 million de dollars en 2019–20 à mesure que la production de véhicules cessera. Pendant la période couverte par le plan d'entreprise, on prévoit que les dépenses supplémentaires diminueront de 1,9 million de dollars en 2015–16 à 1,4 million en 2019–20, une réduction de 0,6 million de dollars en raison de la diminution des services d'assurance de la qualité au cours de la dernière année du plan.

En 2009, le gouvernement du Canada a demandé à la CCC d'aider le MAECD à établir et à administrer des bureaux commerciaux à Shenzhen, Chengdu, Qingdao, Wuhan, Nanjing et Shenyang, avec le soutien opérationnel de l'ambassade à Beijing. En 2014, en collaboration avec le MAECD, la Corporation a élargi le réseau en y ajoutant quatre bureaux, soit à Hangzhou, Tianjin, Xiamen et Xi'an. Le MAECD verse un montant annuel à la CCC pour couvrir les charges d'exploitation directes des dix bureaux régionaux en Chine, en plus des salaires du personnel au siège de la CCC chargé d'administrer les bureaux de représentation commerciale. Les charges d'exploitation directes des dix bureaux régionaux, y compris les coûts liés au personnel régional, aux loyers, aux déplacements et aux taxes régionales ainsi que les autres coûts connexes, totaliseront 1,6 million de dollars en 2014–15, comparativement au budget préalablement approuvé de 2,0 millions de dollars. Cet écart favorable s'explique par les retards dans la mise sur pied et l'installation des quatre nouveaux bureaux. Dans le budget, il était prévu que les quatre bureaux soient pleinement opérationnels au début de 2014–15. Par conséquent, les charges d'exploitation directes annuelles se chiffreront à environ 2,0 millions de dollars pour l'ensemble des bureaux, soit en moyenne 200 000 $ par bureau. Grâce à des économies d'échelle et à d'autres mesures de réduction des coûts, la CCC est parvenue à réduire les coûts de gestion de chaque bureau régional, qui se chiffrent maintenant à 200 000 $, par rapport à une moyenne de 268 000 $ au moment du lancement du programme en 2009. Les coûts directs augmenteront de 5 % pendant la période visée par le plan d'entreprise.

4.7 PRÉVISIONS POUR 2014–15

La Corporation prévoit un excédent de 9,4 millions de dollars pour 2014–15, ce qui représente un écart de 7,3 millions de dollars (340 %) par rapport à l'excédent de 2,1 millions de dollars prévu dans le budget.

Les produits nets découlant des frais de service, de l'intérêt gagné sur l'encaisse et d'autres sources devraient atteindre 25,4 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 29 % par rapport aux produits nets de 19,7 millions de dollars prévus dans le budget. Il s'agit d'un écart favorable de 5,7 millions de dollars. Les facteurs suivants contribueront à ce résultat :

1. On s'attend à ce que les frais de service soient supérieurs de 5,4 millions de dollars au montant prévu au budget, ce qui représente la plus grande part de l'écart favorable de 5,7 millions de dollars. Cette hausse prévue est largement attribuable aux frais de service qui seront gagnés et comptabilisés au titre de l'avancement des travaux réalisés dans le cadre du contrat du PBB, lequel a été signé et est entré en vigueur à la fin de l'exercice 2013–14.

2. Les produits financiers devraient se chiffrer à 332 000 $, ce qui représente une baisse de 68 000 $ (17 %) par rapport à la somme de 400 000 $ prévue dans le budget. Cet écart défavorable résulte du fait que l'encaisse canadienne à investir est plus faible que prévu. Dans le budget, on supposait qu'un paiement anticipé important serait reçu d'ici le 1er avril 2014 et que la part à débourser par la CCC serait prélevée sur son encaisse. Cependant, le paiement anticipé n'a été reçu qu'à la mi-juillet 2014.

3. Les autres produits devraient se chiffrer à 458 000 $, ce qui représente une hausse de 223 000 $ (95 %) par rapport à la somme de 235 000 $ prévue dans le budget. Cet écart favorable résulte du fait que le nombre d'exportateurs ayant utilisé les services d'escompte fournisseur de la CCC est plus élevé que prévu.

4. La CCC prévoit réaliser un gain de 135 000 $ sur les opérations de change, en raison du fléchissement du dollar canadien par rapport au dollar américain pendant l'exercice. Elle n'établit pas de budget pour les gains ou les pertes de change.

Les charges devraient se chiffrer à 30,3 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 1,6 million de dollars ou 5 % par rapport à la somme de 31,8 millions de dollars prévue dans le budget :

1. Les frais d'administration, y compris ceux associés aux services fournis par TPSGC et à l'amortissement, devraient atteindre 30,0 millions de dollars, soit 1,3 million de dollars ou 4 % de moins que la somme prévue dans le budget, en raison des efforts continus de la direction pour contrôler les dépenses en fonction des revenus produits. 1) Un écart défavorable de 0,9 million de dollars, qui résulte d'un montant requis pour permettre à la Corporation d'exercer son droit de résilier son bail actuel et de négocier un nouveau bail pour des locaux à bureau dans le but d'atteindre les objectifs de réduction des coûts; ainsi que 2) un écart défavorable de 0,3 million de dollars, qui s'explique par l'amortissement accéléré des améliorations locatives capitalisées associées au bail actuel étant donné que la Corporation doit quitter ses locaux actuels d'ici le 30 septembre 2015, ont été compensés par ce qui suit : 1) un écart favorable de 1,4 million de dollars attribuable au fait que le montant au titre des frais supplémentaires prévu dans le budget pour gérer le contrat dans le cadre du PBB n'a pas été utilisé compte tenu des retards dans la mise en œuvre du programme; 2) un écart favorable de 0,6 million de dollars lié à la rémunération du personnel et aux dépenses connexes et attribuable aux postes vacants qui ont été pourvus plus tard dans l'exercice; 3) un écart favorable de 0,3 million de dollars attribuable à des frais d'utilisation plus bas que prévu payés à TPSGC pour la prestation de services de base touchant la gestion des contrats au nom de la Corporation afin de respecter les exigences dans le cadre de l'APPD; 4) un écart favorable de 0,1 million de dollars qui s'explique par les retards dans la mise sur pied et l'installation des quatre nouveaux bureaux en Chine; 5) un écart favorable de 0,1 million de dollars qui touche diverses autres catégories de dépenses.

2. Les dépenses de remédiation de contrats devraient se chiffrer à 0,2 million de dollars, ce qui représente une baisse de 0,3 million de dollars (57 %) par rapport à la somme prévue dans le budget. Ce résultat atteste les solides pratiques de gestion du risque et de gestion des contrats de la Corporation et la confiance que la direction éprouve à l'égard de son cadre de GRE.

La valeur du crédit parlementaire annuel accordé à la CCC, qui était de 15,7 millions de dollars dans le budget principal des dépenses de la CCC 2014–15, sera réduite à 14,2 millions de dollars conformément au plan d'entreprise 2014–15 de l'organisation récemment approuvé.

4.8 ÉTATS FINANCIERS

TABLEAU A – ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE (en milliers de dollars)

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2015-16 à 2019-20				
	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
ACTIF							
Actifs à court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	89 538 $	96 295 $	88 415 $	90 178 $	93 780 $	102 913 $	114 831 $
Créances	302 901 $	271 307 $	275 816 $	290 325 $	345 777 $	387 344 $	410 805 $
Avances aux exportateurs canadiens	53 999 $	1 165 860 $	115 543 $	135 983 $	156 488 $	185 970 $	247 945 $
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	592 559 $	1 670 248 $	3 114 989 $	4 205 056 $	3 401 070 $	2 061 134 $	520 107 $
	1 038 997 $	3 203 711 $	3 594 763 $	4 721 542 $	3 997 116 $	2 737 361 $	1 293 687 $
Immobilisations corporelles	877 $	425 $	164 $	153 $	142 $	131 $	120 $
Actifs incorporels*	– $	– $	– $	– $	3 500 $	2 800 $	2 100 $
ACTIF TOTAL	**1 039 874 $**	**3 204 136 $**	**3 594 927 $**	**4 721 694 $**	**4 000 758 $**	**2 740 292 $**	**1 295 907 $**
PASSIF							
Passifs courants							
Créditeurs et charges à payer	327 398 $	306 826 $	303 397 $	319 357 $	380 355 $	426 079 $	451 885 $
Avances des clients étrangers	105 399 $	1 203 007 $	151 179 $	170 598 $	191 617 $	220 970 $	282 945 $
Paiements progressifs des clients étrangers	592 559 $	1 670 248 $	3 114 989 $	4 205 056 $	3 401 070 $	2 061 134 $	520 107 $
Avantages du personnel	209 $	225 $	236 $	248 $	260 $	273 $	287 $
	1 025 565 $	3 180 307 $	3 569 801 $	4 695 259 $	3 973 303 $	2 708 456 $	1 255 224 $
Passifs non courants							
Avantages du personnel	1 800 $	1 900 $	1 995 $	2 095 $	2 199 $	2 309 $	2 425 $
PASSIF TOTAL	**1 027 365 $**	**3 182 207 $**	**3 571 796 $**	**4 697 354 $**	**3 975 503 $**	**2 710 766 $**	**1 257 649 $**
CAPITAUX PROPRES							
Surplus d'apport	10 000 $	10 000 $	10 000 $	10 000 $	10 000 $	10 000 $	10 000 $
Bénéfices non répartis	2 509 $	11 929 $	13 130 $	14 340 $	15 255 $	19 525 $	28 257 $
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**12 509 $**	**21 929 $**	**23 130 $**	**24 340 $**	**25 255 $**	**29 525 $**	**38 257 $**
TOTAL – PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	**1 039 874 $**	**3 204 136 $**	**3 594 927 $**	**4 721 694 $**	**4 000 758 $**	**2 740 292 $**	**1 295 907 $**

(*) La hausse liée aux actifs incorporels en 2017-18 reflète la capitalisation des coûts d'investissements engagés pour mettre à jour et moderniser les systèmes financiers au bout de 10 ans. Le montant capitalisé sera amorti pendant la durée de cinq ans jugée correspondre à la durée de vie utile de ces systèmes.

TABLEAU B – ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL ET DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2015-16 à 2019-20				
	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
PRODUITS							
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	1 712 170 $	2 713 073 $	2 758 158 $	2 903 249 $	3 457 772 $	3 873 445 $	4 108 048 $
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(1 712 170) $	(2 713 073) $	(2 758 158) $	(2 903 249) $	(3 457 772) $	(3 873 445) $	(4 108 048) $
Frais de service	13 653 $	24 524 $	26 630 $	30 018 $	35 181 $	39 830 $	44 341 $
Autres produits	318 $	458 $	300 $	300 $	300 $	300 $	300 $
Produits financiers nets	267 $	332 $	389 $	463 $	730 $	758 $	886 $
Gain (perte) de change	482 $	135 $	– $	– $	– $	– $	– $
Produits nets	**14 720 $**	**25 449 $**	**27 319 $**	**30 781 $**	**36 211 $**	**40 888 $**	**45 527 $**
CHARGES							
Frais d'administration							
Charges d'exploitation	24 814 $	24 374 $	27 492 $	28 420 $	30 398 $	30 827 $	30 851 $
Loyers	1 875 $	1 924 $	1 636 $	1 356 $	1 370 $	1 384 $	1 399 $
Frais de résiliation du bail et de déménagement	– $	917 $	2 254 $	– $	– $	– $	– $
Frais liés au programme de bureaux de représentation en Chine	1 435 $	2 252 $	2 420 $	2 489 $	2 564 $	2 644 $	2 727 $
Charges d'amortissement	168 $	452 $	430 $	11 $	11 $	711 $	711 $
Autres charges	71 $	123 $	76 $	79 $	89 $	84 $	80 $
	28 363 $	30 042 $	34 308 $	32 355 $	34 432 $	35 650 $	35 768 $
Dépenses de remédiation de contrats	(220) $	227 $	690 $	726 $	864 $	968 $	1 027 $
Charges totales	**28 143 $**	**30 269 $**	**34 998 $**	**33 081 $**	**35 296 $**	**36 618 $**	**36 795 $**
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(13 423) $	(4 820) $	(7 679) $	(2 300) $	915 $	4 270 $	8 732 $
Crédit parlementaire	15 656 $	14 240 $	8 880 $	3 510 $	– $	– $	– $
Résultat d'exploitation nets	**2 233 $**	**9 420 $**	**1 201 $**	**1 210 $**	**915 $**	**4 270 $**	**8 732 $**
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel	(92) $	– $	– $	– $	– $	– $	– $
État du résultat global	**2 141 $**	**9 420 $**	**1 201 $**	**1 210 $**	**915 $**	**4 270 $**	**8 732 $**
Capitaux propres au début de l'exercice	50 368 $	12 509 $	21 929 $	23 130 $	24 340 $	25 255 $	29 525 $
Capitaux propres à la fin de l'exercice	52 509 $	21 929 $	23 130 $	24 340 $	25 255 $	29 525 $	38 257 $
Transfert au Receveur général du Canada	(40 000) $	– $	– $	– $	– $	– $	– $
Capitaux propres à la fin de l'exercice	**12 509 $**	**21 929 $**	**23 130 $**	**24 340 $**	**25 255 $**	**29 525 $**	**38 257 $**

TABLEAU C – ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2015–16 à 2019–20				
	2013–14	2014–15	2015–16	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES							
Recettes des clients étrangers	1 504 156 $	4 919 964 $	3 146 562 $	3 998 226 $	2 619 353 $	2 521 294 $	2 605 536 $
Produits financiers, nets	267 $	– $	– $	– $	– $	– $	– $
Frais de service et autres produits reçus	13 971 $	25 314 $	27 319 $	30 781 $	36 211 $	40 888 $	45 526 $
Paiements aux exportateurs canadiens	(1 436 372) $	(4 923 422)$	(3 156 701)$	(3 998 522)$	(2 614 159) $	(2 518 234)$	(2 604 217)$
Paiements administratifs	(29 690) $	(29 474)$	(33 777)$	(32 232)$	(34 304)$	(34 816)$	(34 928)$
Crédit parlementaire	15 656 $	14 240 $	8 880 $	3 510 $	– $	– $	– $
Trésorerie utilisée dans le cadre des activités opérationnelles	**67 988 $**	**6 622 $**	**(7 716) $**	**1 762 $**	**7 103 $**	**9 133 $**	**11 918 $**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles	– $	– $	(164)$	– $	– $	– $	– $
Acquisition d'actifs incorporels*	– $	– $	– $	– $	(3 500)$	– $	– $
Trésorerie utilisée dans le cadre des activités d'investissement	**– $**	**– $**	**(164)$**	**– $**	**(3 500)$**	**– $**	**– $**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Transfert au Receveur général du Canada	(40 000)$	– $	– $	– $	– $	– $	– $
Trésorerie utilisée dans le cadre des activités de financement	**(40 000)$**	**– $**	**– $**	**– $**	**– $**	**– $**	**– $**
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	482 $	135 $	– $	– $	– $	– $	– $
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	28 470 $	6 757 $	(7 880)$	1 762 $	3 603 $	9 133 $	11 918 $
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	61 068 $	89 538 $	96 295 $	88 415 $	90 178 $	93 780 $	102 913 $
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**89 538 $**	**96 295 $**	**88 415 $**	**90 178 $**	**93 780 $**	**102 913 $**	**114 830 $**

(*) La hausse liée aux actifs incorporels en 2017–18 reflète la capitalisation des coûts d'investissements engagés pour mettre à jour et moderniser les systèmes financiers au bout de 10 ans. Le montant capitalisé sera amorti pendant la durée de cinq ans jugée correspondre à la durée de vie utile de ces systèmes.

TABLEAU D – ANALYSE DES ÉCARTS, PRÉVISIONS PAR RAPPORT AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 (en milliers de dollars)

	2014–15			Explications
	Prévu	Budget	Écart	
PRODUITS				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 713 073 $	2 107 403 $	605 670 $	Un écart favorable est prévu par rapport au budget. Les livraisons et les progrès dans le cadre du secteur d'activité DSM ont été plus importants que prévu en raison principalement de la progression rapide des travaux dans le cadre du contrat associé au PBB.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 713 073) $	(2 107 403)$	(605 670) $	Équivaut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature "consécutive" des contrats de la CCC.
Frais de service	24 524 $	19 108 $	5 416 $	Un écart favorable est prévu par rapport au budget puisque les frais de service sont proportionnels aux opérations commerciales susmentionnées. Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux exécutés.
Autres produits	458 $	235 $	223 $	Un écart favorable est prévu, parce que les exportateurs ont eu recours aux services d'escompte de la CCC dans une plus grande mesure que ce qui était prévu au départ.
Produits financiers	332 $	400 $	(68) $	L'écart défavorable reflète des soldes de trésorerie en dollars canadiens disponibles pour l'investissement moins importants que prévu. Le montant prévu dans le buget reposait sur l'hypothèse que les paiements anticipés liés au PBB seraient reçus avant le 1er avril 2014 et que la partie de ces paiements correspondant aux frais de service perçus par la CCC aurait été comptabilisée dans le solde de trésorerie de la CCC. Or le paiement anticipé n'a été reçu qu'à la mi-juillet 2014.
Gain (perte) de change	135 $	– $	135 $	La CCC s'attend à un gain de change en raison de l'affaiblissement du dollar canadien par rapport au dollar américain pendant l'exercice. Les gains ou les pertes de change ne sont pas prévus dans le budget.
Produits nets	**25 449 $**	**19 743 $**	**5 706 $**	
CHARGES				
Frais d'administration	30 042 $	31 314 $	1 272 $	Un écart favorable est prévu par rapport au budget. Les frais prévus liés à la gestion du contrat associé au PBB et à l'établissement de quatre nouveaux bureaux en Chine ne se sont pas matérialisés en raison de retards dans la mise en oeuvre de ces activités.
Dépense de remédiation de contrats	227 $	527 $	300 $	L'écart favorable prévu reflète les pratiques de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de GRE solides de la Corporation.
Charges totales	**30 269 $**	**31 841 $**	**1 572 $**	
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(4 820)$	(12 098)$	7 278 $	
Crédit parlementaire	14 240 $	14 240 $	– $	
Résultat d'exploitation nets	**9 420 $**	**2 142 $**	**7 278 $**	

TABLEAU E – ANALYSE DES ÉCARTS, BUDGET PROPOSÉ POUR 2015–16 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2014–15

(en milliers de dollars)

	Budget proposé 2015–16	Prévisions 2014–15	Augmentation (Diminution)	Explications
PRODUITS				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 758 158 $	2 713 073 $	45 085 $	L'augmentation découlera des contrats qui ont été signés en 2014–15 ou qui devraient être signés au début de 2015–16 dans le cadre des secteurs d'activité DSM et ACI. Le secteur d'activité DSM a compté pour une valeur de contrats signés en Amérique latine et en Asie de plus de 450,0 millions de dollars en 2014–15. Une grande partie de ces contrats seront exécutés en 2015–16.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 758 158) $	(2 713 073) $	(45 085) $	Équivaut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature "consécutive" des contrats de la CCC.
Frais de service	26 630 $	24 524 $	2 106 $	Les frais de service sont proportionnels aux opérations commerciales susmentionnées. Ils sont perçus en fonction des livraisons et des travaux exécutés.
Autres produits	300 $	458 $	(158) $	
Produits financiers	389 $	332 $	57 $	L'augmentation est liée principalement à un solde de trésorerie plus bas que prévu.
Gain (perte) de change	– $	135 $	(135) $	La Corporation ne prévoit aucun gain ni aucune perte de change dans le budget. Les soldes de change à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau minimal.
Produits nets	**27 319 $**	**25 449 $**	**1 870 $**	
CHARGES				
Frais d'administration	34 248 $	30 042 $	4 206 $	De la hausse observée des frais d'administration : 1) 1,5 million de dollars reflète la hausse des coûts liés à l'effort requis pour gérer le contrat associé au PBB et les frais connexes; 2) 0,4 million de dollars reflète les frais directs liés au personnel dans les régions, à la location de locaux et à d'autres exigences opérationnelles concernant la gestion des bureaux additionnels en Chine pour le compte du MAECD; 3) la direction a négocié un nouveau bail de location d'espace de bureaux en vue d'atteindre ses objectifs d'économies à long terme et dans ce contexte la CCC engagera des frais uniques en 2015–16 liés au déménagement dans ses nouveaux locaux, estimés à1,3 million de dollars; 4) 0,6 million de dollars reflète l'établissement de deux bureaux à l'étranger pour assurer une présence sur le terrain, d'ici la mi-2015–16.
Dépense de remédiation de contrats	690 $	227 $	463 $	Les montants correspondent à environ 0,025 % de la valeur des opérations commerciales. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels à ce chapitre au cours des cinq dernières années et a notamment procédé à la contrepassation de provisions antérieures.
Charges totales	**34 998 $**	**30 269 $**	**4 729 $**	
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(7 679)$	(4 820)$	(2 859)$	
Crédit parlementaire	8 880 $	14 240 $	(5 360)$	La diminution correspond à la deuxième étape d'une réduction sur trois ans des crédits parlementaires qui mènera à l'autonomie financière de la CCC à compter de 2017–18.
Résultats d'exploitation nets	**1 201 $**	**9 420 $**	**(8 219)$**	

ANNEXE

GLOSSAIRE

ACI	Affaires commerciales internationales
AICDS	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité
ALE	Accord de libre-échange
APPD	Accord de partage de la production de défense
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
PBB	Programme de brigades blindées
CCC	Corporation Commerciale Canadienne
LCAPE	*Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*
DoD	Département de la Défense des États-Unis
EDC	Exportation et développement Canada
DSM	Défense et sécurité mondiales
FMI	Fonds monétaire international
FPSM	Fonds pour la paix et la sécurité mondiales
GRE	Gestion du risques d'entreprise
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
MDN	Ministère de la Défense nationale
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
PE	Protocole d'entente
PARCA	Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes

PAMM	Plan d'action sur les marchés mondiaux
PME	Petites et moyennes entreprises
PPM	Programme de partenariat mondial
PPP	Partenariats public-privé
PPP Canada	Partenariats public-privé Canada
PARCLC	Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SAMD	Stratégie d'approvisionnement en matière de défense
SDC	Service des délégués commerciaux
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
VBL	Véhicules blindés légers
VCS	Valeur de contrats signés
VME	Ventes militaires à l'étranger
$US	Dollars américains